

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu organizace
Organization Human Potential Development

Student: Jaroslava Koryťáková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr.Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2009

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Rozvoj lidského potenciálu organizace jsem vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu.

V Ostravě dne 7. května 2009

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi PhD., který mi byl nápomocen po celou dobu zpracovávání a který mi poskytl cenné rady a připomínky. Také bych ráda poděkovala panu Mgr. Jiřímu Hofbauerovi, který byl ochoten spolupracovat a poskytnout mi podmínky pro analýzu řešeného problému.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE	3
2.1 LIDSKÉ ZDROJE	4
2.1.1 <i>Pojem lidské zdroje.....</i>	4
2.1.2 <i>Řízení lidských zdrojů.....</i>	4
2.1.3 <i>Specifické strategie řízení lidských zdrojů.....</i>	5
2.2 LIDSKÝ KAPITÁL	6
2.2.1 <i>Pojetí lidského kapitálu</i>	6
2.2.2 <i>Pojem lidský kapitál</i>	7
2.2.3 <i>Pojem intelektuální kapitál.....</i>	7
2.2.4 <i>Pojem společenský kapitál.....</i>	7
2.2.5 <i>Pojem organizační kapitál.....</i>	8
2.2.6 <i>Řízení lidského kapitálu (Human Capital Management)</i>	8
2.3 LIDSKÝ POTENCIÁL	9
2.3.1 <i>Pojem lidský potenciál.....</i>	9
2.3.2 <i>Rozvoj lidského potenciálu</i>	9
2.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ JAKO FAKTOR ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU	10
2.4.1 <i>Definice odměňování pracovníků</i>	11
2.4.2 <i>Definice řízení praktik odměňování.....</i>	12
2.4.3 <i>Cíle řízení postupu odměňování</i>	13
2.4.4 <i>Prvky řízení způsobu odměňování</i>	14
2.4.5 <i>Celková odměna</i>	19
2.4.6 <i>Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů.....</i>	20
2.4.7 <i>Strategie firmy a řízení odměňování.....</i>	22
2.4.8 <i>Metody, formy, strategie odměňování</i>	23
2.4.9 <i>Cíle a zásady mzdové politiky.....</i>	23
3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE.....	25
3.1 HISTORIE	25
3.2 PROFIL SPOLEČNOSTI	26
3.3 FINANČNÍ SKUPINA KAPPABANKY	26

3.4	PRODUKTY	27
3.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	28
3.6	HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY A ROZVOJ SPOLEČNOSTI	28
3.7	LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ	29
3.8	PRAVIDLA ODMĚŇOVÁNÍ	30
3.8.1	<i>Strategie odměňování</i>	30
3.8.2	<i>Plán mzdových prostředků</i>	31
4	ANALÝZA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE VYBRANÉ ORGANIZACI	32
4.1	SPECIFIKACE PŘEDMĚTU ANALÝZY	32
4.2	POUŽITÉ METODY A POSTUP ANALÝZY	32
4.2.1	<i>Použité metody</i>	32
4.2.2	<i>Postup analýzy</i>	34
4.3	VÝSLEDKY ANALÝZY	35
4.3.1	<i>Poznatky získané od řadových zaměstnanců</i>	35
4.3.2	<i>Poznatky získané od manažerů</i>	40
4.4	SHRNUTÍ POZNATKŮ	44
5	NÁMĚTY PRO MANAGEMENT ORGANIZACE	46
6	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Přestože se následující řádky mohou jevit jako banální a všeobecně známé, je i dnes, v 21. století, základním stavebním kamenem každé společnosti lidský faktor. Člověk je se svými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi klíčem k úspěchu každého podniku, bez ohledu na předmět činnosti, hospodářské odvětví, velikost či právní formu jakékoliv společnosti působící na trhu. Tajemství úspěchu tkví ve správných lidech, kteří jsou na správném místě, ve správný čas a kteří vědí, čeho chtějí svým úsilím dosahovat. Aby byl tento proces možný, je zapotřebí aplikovat celou řadu prostředků, nástrojů a technik. Jako hlavní prostředek motivace je používán především systém odměňování, u každé společnosti je nastaven jinak s důrazem na rozdílné hodnoty. V současné době otázka odměňování nabývá na významu v souvislosti s ekonomickou a finanční krizí, jenž postihla celou globalizovanou společnost. Snaha udržet si kvalitní a motivované pracovníky je v poslední době stavěna do popředí veškerého podnikatelského snažení, a to zejména z důvodu zachování prosperity i v budoucnosti. Po pominutí krizí bude záležet zejména na těchto lidech, aby svým úsilím, vědomostmi a schopnostmi opět dosáhli vytouženého úspěchu a náskoku před konkurencí. Hrozba bankrotu, podlehnutí konkurenci či vlastní neschopnosti naléhá na manažery a nutí je, aby vytvářeli flexibilní odměňovací systém. Ten by měl především stimulovat zaměstnance a zajistit tak jejich přínos nejen v podobě přidané ekonomické hodnoty, jenž by přinášeli i v budoucnosti.

Podnětem k vypracování bakalářské práce na téma rozvoj lidského potenciálu pro mne byla především vlastní pracovní zkušenost v centrále významné banky s velmi silným postavením na českém trhu. Oddělení Náboru a výběru zaměstnanců mi umožnilo nahlédnout nejen do problematiky recruitingu, ale také mě částečně obeznámilo se strukturou tamějšího systému odměňování. Z důvodu zachování důvěry, se kterou mi banka svěřila svá data, záměrně neuvádím její pravý název. V této práci ji budu jednoduše označovat jako Kappabanka.

Tato práce je strukturována do pěti větších celků, jenž mají za úkol podrobně provést tematikou rozvoje lidského potenciálu organizace v závislosti na systému odměňování. V úvodu je zpracován teoretický aparát týkající se nejdříve problematiky lidských zdrojů, dále jsou zmíněny teoretické pojmy z oblasti odměňování. Na teoretickou

část již konkrétněji navazuje charakteristika zvolené organizace a popis její činnosti. Následuje formulace výzkumné otázky a dotazníkové šetření zaměřené na řadové zaměstnance centrály Kappabanky a dále na její manažery. Poté jsou shrnuty výsledky šetření a formulovány návrhy pro management.

Cílem této práce je zabývat se otázkou, jak systém odměňování podporuje rozvoj lidského potenciálu v organizaci. Zda má určité motivační předpoklady, které působí na zaměstnance i do budoucna a zdali si vhodně nastaveným systémem odměňování dokáže organizace udržet schopné pracovníky i z hlediska budoucnosti. Účelem práce je poukázat na slabá místa systému odměňování organizace a podat návrhy, jenž by managementu pomohly tyto nedokonalosti řešit.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE

Forma přístupu k zaměstnancům jako zdroji pracovní síly za posledních několik desetiletí zažila značný posun. Lidé v každé organizaci tvoří jedinečný a důležitý systém. Hlavním cílem je prosperita při minimální stagnaci nebo fluktuaci. Firma nejvíce usiluje, aby fungování tohoto systému bylo efektivní. Při jeho naplňování se personalistika rozčlenila obsahově do tří etap.

Počátky **personální práce** spadají do konce 19. století a projevují se formou sociální péče o zaměstnance. Úsilí prvních sociálních pracovníků je zaměřeno na zlepšování nelidských pracovních podmínek (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Jako druhá etapa je považována etapa **personálního řízení**. V tomto období (40. až 70. léta) se zvýšil význam personalistiky. Po personalistech se nyní vyžaduje, aby nastavovali sociální mechanismus v organizaci a nezastávali jen roli správce evidence, jako tomu bylo doposud.

Poslední etapou je **řízení lidských zdrojů**. Člověk je v této etapě vnímán jako integrální bytost, jež má svá očekávání a potřeby. Systém odměňování je diferencován podle výkonu, schopností a celkového přínosu pro firmu (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000). Lidské zdroje jsou považovány za složku firemní podnikatelské strategie. Ta je zaměřena především na zvyšování konkurenční výhody a výkonnosti organizace.

S výkonností organizace velmi úzce souvisí pojem **lidský kapitál**. Jde o ekonomické vyjádření výkonu zaměstnanců. Avšak pro souhrnné označení zaměstnanců v organizaci není příliš vhodný, jelikož zahrnuje pouze ekonomický aspekt lidské činnosti. V současné době je stále používanější označení **lidský potenciál**. Ten zahrnuje nejen ekonomický aspekt subjektů, ale vystihuje i potenciál zaměstnanců, který u nich může firma rozvinout. S pojmem lidský potenciál také budeme nadále pracovat.

Termín **řízení lidského potenciálu** v sobě zahrnuje dvě příbuzná pojetí, tj. **řízení lidských zdrojů** a **řízení lidského kapitálu**, která si nadefinujeme v následujících odstavcích. Tyto pojmy jsou základem, na němž je vystavěna celá problematika rozvoje lidského potenciálu.

2.1 Lidské zdroje

Pojem **lidské zdroje** by se neměl zaměňovat s pojmem **lidský kapitál**. K této chybě však dochází poněkud často. Nejedná se o synonyma, jak se mnozí mylně domnívají. Proto se v následujících řádcích objeví podrobnější vysvětlení a definice zmiňovaných pojmů.

2.1.1 Pojem lidské zdroje

Koubek (2002) se domnívá, že jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje (zařízení, stroje, materiál, energie, apod.), finanční zdroje, informační zdroje potřebné ke správnému fungování a lidské zdroje. Využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. Přitom lidské zdroje jsou nejvýznamnější a uvádějí do pohybu zdroje ostatní.

Lidské zdroje představují jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Jak již bylo zmíněno, lidské zdroje jsou určitým agregátem, který dává do pohybu ostatní zdroje a bez něhož se žádná firma neobejde. Důležité je také ovlivňovat strukturu lidských zdrojů a jejich kvalitu. Důvodem zkvalitňování pracovníků jsou především rostoucí nároky způsobené měnícím se okolím podnikatelského subjektu. Úspěšnost a konkurenceschopnost firem závisí především na lidských zdrojích, a to zejména na znalostech, dovednostech, dispozicích, vlastnostech a schopnostech zaměstnanců firmy. Kvalita lidských zdrojů má tedy pro fungování podnikatelského subjektu a jeho rozvoj rozhodující význam.

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) jde o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být

zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy aj.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější složkou všech manažerů. Tímto novým postavením se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2007).

Vhodnou stimulací lidských zdrojů se organizace stává jedinečnou na trhu, která je schopna konkurovat a využívat své možnosti na maximum. Na lidské zdroje už se tedy nepohlíží jako na jednu ze shromážděných složek zdrojů, důležitých pro výrobu. Stále více se začíná zdůrazňovat význam člověka, se kterým lze dále pracovat.

2.1.3 Specifické strategie řízení lidských zdrojů

Efektivního řízení lidských zdrojů organizace docílí rozdělením procesu řízení do několika specifických strategií. Tím si zajistí jasnou představu o jednotlivých cílech řízení, jejich průběhu a dodržování. Následně je zmíněno několik zásadních oblastí, ve kterých si organizace může stanovit své strategie a cíle.

Armstrong (2007) uvádí, že specifické strategie lidských zdrojů stanovují, co organizace zamýšlí udělat v takových oblastech, jako je např. **řízení talentů**. Organizace si sama stanoví, jak chce postupovat a zvítězit ve „válce o talenty“ tím, že si určí jednotlivé strategie v získávání a udržení si talentů v organizaci. V oblasti **trvalého zlepšování** si organizace zabezpečí udržení cíleně a trvale vzrůstající inovace během určitého období. Dále si vytváří, získává, osvojuje, předává a využívá znalostí za účelem zlepšení procesu učení a výkonu. Tyto činnosti spadají do **řízení znalostí**. Mezi další strategie patří **zabezpečování lidských zdrojů**. Firma získává a snaží se udržovat si vysoce kvalitní zaměstnance. V oblasti **vzdělávání a rozvoji** si vytváří prostředí, v němž jsou pracovníci vedeni ke vzdělávání a rozvoji. Organizace si nadefinuje, co hodlá v dlouhodobé perspektivě dělat při vytváření a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů

a uspokojovat potřeby všech zainteresovaných stran. Tyto strategie se řadí do oblasti systémů **odměňování**. Do řízení **zaměstnaneckých vztahů** firma zahrnuje definování záměrů organizace o tom, co je potřeba udělat a co je potřeba změnit ve způsobech, kterými organizace řídí své vztahy s pracovníky a jejich odbory.

2.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál je soubor vědomostí, produktivních znalostí, dovedností, fyzických, komunikačních a intelektuálních schopností pracovníků organizace. Není ovšem homogenní ani neměnný. Skládá se z několika dalších druhů **kapitálu**. Důležitým faktorem úspěchu v podnikání je umění nejen získat, ale i udržet a využít schopné, aktivní a dlouhodobě loajální zaměstnance. Mezi nejcennější kapitál podnikatelského subjektu patří znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. Ty se ale mohou dále rozvíjet prostřednictvím iniciací manažerů, kteří je mají možnost stimulovat. Lidský kapitál se tak může stát zdrojem inovací, kreativity a dlouhodobé loajálnosti za podmínky správné motivace a vhodně nastaveného systému odměňování. Lidský kapitál je také schopen vytvořit novou hodnotu, uspokojení potřeb nebo zvýšení některé z jiných forem kapitálu.

2.2.1 Pojetí lidského kapitálu

Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál), (Armstrong, 2007). Tato pojetí jsou blíže objasněna v následujících odstavcích.

2.2.2 Pojem lidský kapitál

Lidský kapitál je dle Koubka (2007) soubor znalostí, dovedností a schopností pracovníků organizace.

Armstrong (2007) uvádí, že lidský kapitál tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Jsou to skutečně znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tito jedinci představují.

Představuje také lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace za podmínky, je-li řádně lidská složka motivována.

2.2.3 Pojem intelektuální kapitál

Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Armstrong, 2007).

Intelektuální kapitál je tedy jednou ze složek nehmotného kapitálu organizace. Rozumí se jím souhrnný název pro lidský, společenský a organizační kapitál.

2.2.4 Pojem společenský kapitál

Další složkou intelektuálního kapitálu je kapitál společenský. Ten může být chápán jako souhrn sociálních vztahů a kontaktů. Společenský kapitál zajišťuje tok informací vedoucí k vzájemné důvěře a prospěchu a má pozitivní vazbu na ekonomický růst a vývoj organizace.

Armstrong (2007) uvádí, že společenský kapitál je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Pojem společenského kapitálu definoval Putnam jako „rysy společenského života – síť vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů.“

Obdobně zní i definice Koubka (2007), který říká, že společenský kapitál jsou zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítě vztahů uvnitř i vně organizace.

2.2.5 Pojem organizační kapitál

Organizační kapitál jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech, apod. Často se pro něj používá i označení strukturální kapitál, ale Youndt preferuje termín organizační kapitál, protože, jak tvrdí, jasněji sděluje, že jsou to znalosti, které organizace skutečně vlastní (Armstrong, 2007).

Organizační kapitál může být vnímán jako součást intelektuálního kapitálu organizace. Jak už bylo zmíněno, jde o informace a formalizované znalosti uložené v počítačových databázích, jde o tzv. **explicitní znalosti**. Tyto informace mohou zachycovat firemní *know-how*, znalosti řešení problémů a akumulované zkušenosti organizace.

2.2.6 Řízení lidského kapitálu (Human Capital Management)

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Armstrong (2007) dále uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.

K řízení lidského kapitálu by se mělo přistupovat strategicky, aby zaměstnanci mohli maximalizovat svůj výkon a tím i výkon svých zaměstnanců (Martin, 2007).

Organizace by svým zaměstnancům měla nabídnout nejen příležitosti k rozvoji, učení, ale také je vhodně motivovat, stimulovat a odměňovat. Jedině tak si zabezpečí kvalitní a schopné pracovníky.

2.3 Lidský potenciál

Lidský potenciál je sestaven z několika různých složek, a to zejména z fyzické a psychické. Do fyzické složky může být zahrnuto zdraví, elán, životní sílu, fyzickou zdatnost, apod. Psychická je tvořena inteligencí, dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi, kreativitou, odhodlaností a iniciativou lidí. Přesnější vymezení nabízejí níže uvedené definice.

2.3.1 Pojem lidský potenciál

Lidským (sociálním) potenciálem se rozumí souhrn potenciálu všech zaměstnaných jednotlivců v organizaci. Sociální potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Tento potenciál má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly (elánu) jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností (Kaňáková, Mateiciuc, 2006).

Podle Kaňákové a Mateiciuca (2006) je pro středně velké podniky, které operují v podmínkách rostoucí konkurence, rychlých změn, nejistoty a rizik, důležitější sociální potenciál zaměřený na budoucnost než pouze setrvačně udržovaný lidský potenciál vytvořený na základě dřívějších zkušeností a vykazovaný pomocí několika základních ukazatelů, jako je struktura vzdělanosti a kvalifikace nebo věková struktura. Tento způsob uvažování vede k přežívání organizace nikoli k jejímu rozvoji.

2.3.2 Rozvoj lidského potenciálu

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádějí, že rozvíjet sociální potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů organizace

způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů je nezbytné si uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů firmy, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by mohl zůstat zablokován.

Vyčlenění a pojmenování složek lidského potenciálu organizace je nezbytným předpokladem jeho měření, hodnocení, řízení a rozvíjení.

2.4 Systém odměňování jako faktor rozvoje lidského potenciálu

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších personálních činností. Přitahuje na sebe pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se o činnost se značně rozsáhlou teorií i metodologií, proto bude tato problematika podrobněji rozebírána v následujících řádcích.

Odměňování je nejdůležitějším motivačním prostředkem v zaměstnaneckém vztahu. Zatímco existuje spousta lidí, která pracuje ráda a která tvrdí, že by nepřestala pracovat, i kdyby vyhrála velkou sumu peněz v loterii, většina z nás pracuje, protože pouze vydělané peníze jsou prostředkem, který nám a našim rodinám zajišťuje potřebný komfort.

Systémy odměňování pracovníků jsou součástí motivačních a stimulačních systémů. Vytvořit účinný motivační systém znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci (Martinovičová, 2006).

Aby bylo zřejmé, co slovo motivace a stimulace znamená, následují stručné definice. „**Motivace** je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání, apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.“ (Koontz, Weihrich, 1993). **Stimuly** bychom mohli definovat jako určité záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Ovlivňují chování jedinců (Koontz, Weihrich, 1993).

2.4.1 Definice odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací (Koubek, 2007).

Nejdříve je zapotřebí přesněji si vymezit pojmy **mzda** a **plat**. Mzda je forma odměny pro podnikatelskou sféru, zatímco plat je odměna pro sféru nepodnikatelskou. Mzdou/platem se obvykle rozumí peněžité plnění nebo plnění naturální povahy poskytované zaměstnavatelem za vykonanou práci. Do odměňování zaměstnanců tedy patří nejen materiální ohodnocení jako je mzda, plat nebo různé peněžní a materiální odměny, patří sem také zaměstnanecké výhody a kladné stimuly ze strany organizace.

Lidé nepracují pouze pro mzdu nebo plat, většinou v organizaci existuje celá řada odměn, která by měla být sestavena obzvláště s cílem motivace. Tyto odměny mají dvě funkce, a to zaujmout vhodné kandidáty na pracovní pozici a umožnit tím realizaci úspěšného náboru a výběru zaměstnanců. Další funkcí je udržet pracovníky na pracovních místech a přimět je, aby v organizaci zůstali.

Podle Forsytha (2009) jsou **výkonnostní prémie** je pojmem, který označuje souhrn odměn obsahující všechny formy odměn a prémie, a to např. vyplacení provize, roční bonusy nebo například provádění soutěží s cenami ve formě zboží či darů. Takový balíček výkonnostních prémie se v různých organizacích liší, ale může obsahovat např. plat, důchodové zabezpečení, služební auto, vyplacení prémie a bonusů, právo obchodovat s akcemi za určitou cenu, půjčky se speciálními podmínkami, slevy na firemní výrobky a služby, zdravotní a jiná pojištění.

Koubek (2007) uvádí, že odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení aj. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká **vnější odměny**), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám.

Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu. Souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Struktura a forma mezd

Mzda je tvořena přibližně dvěma složkami. Jedná se o pevnou složku, která je dávná např. tarifem, zákony, aj. Další složkou je složka pohyblivá, tou se rozumějí prémie, osobní ohodnocení, atd. Poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70 % : 30 %. Výše mezd je v podnikatelské sféře závislá na rozhodnutí managementu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.4.2 Definice řízení praktik odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž úkolem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných (Armstrong, 2007).

Systém odměňování musí tedy vycházet ze strategie firmy. Zaměstnanci by měli pocítit, že si jich firma cení, odměňování je tím pádem vhodným stimulem a motivací pro jejich další činnost. Také sama organizace by měla být spokojena, proto je nutné, aby vytvářela a dodržovala vhodné metody odměňování.

2.4.3 Cíle řízení postupu odměňování

Každá organizace by si měla ve svém systému odměňování stanovit a definovat základní cíle řízení odměňování a dodržovat je. Armstrong (2007) uvádí následující cíle řízení tohoto odměňování:

- ❖ Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit.
- ❖ Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí.
- ❖ Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- ❖ Vytvářet kulturu výkonu.
- ❖ Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- ❖ Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- ❖ Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.
- ❖ Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu.
- ❖ Propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků; jak zdůrazňuje Brown (2001), „spojení vašich postupů v odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků je vždy stejně důležité jako spojování s cíli podnikání a má pro realizaci cílů podnikání rozhodující význam“.
- ❖ Fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu: jde o Jaquesův (1961) princip „pocitu spravedlnosti“.
- ❖ Uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat.
- ❖ Fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase.
- ❖ Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.

2.4.4 Prvky řízení způsobu odměňování

Aby byl celkový obraz řízení odměňování dotvořen, následuje vymezení jeho základních prvků. Každá organizace by je měla mít zahrnuty ve svých vnitřních směrnících.

Systém odměňování

Systém odměňování je tvořen:

1. **Politikou** poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
2. **Postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
3. **Procesy** týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
4. **Procedurami** prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota (Armstrong, 2007). Armstrong uvádí ve svých teoriích **procedury** jako odlišnost od **postupů**. Jedná se o špatnou interpretaci a zřejmě i překlad, jelikož tato dvě vymezení mají stejný význam.

Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů (Armstrong, 2007).

Jedná se o jakousi koncepci, která je v organizaci nutná z důvodu jasně vymezených postupů a způsobů odměňování. Strategie odměňování mohou být zahrnuty do organizačního kapitálu organizace.

Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování a týká se obecnějších postupů. U **úrovně odměn** se bere v úvahu „postavení na trhu“, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními sazbami, například pomocí

úrovně mediánu nebo horního kvartilu. Dalším přístupem je **zabezpečování spravedlnosti odměňování**. Systém odměňování by měl být transparentní, aby nedocházelo k údajnému upřednostňování některých zaměstnanců. Organizace by měla vymezovat prostor pro **uplatňování zásluhových odměn** podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. **Transparentnost/průhlednost** poskytování informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníkům (Armstrong, 2007). Všechny výše uvedené faktory se navzájem doplňují, nelze tudíž vyloučit ani jednu ze zmíněných dílčích politik odměňování.

Úhrnná odměna

Armstrong (2007) definuje úhrnnou odměnu jako souhrn peněžních a nepeněžních odměn nabízených pracovníkům.

Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat (Armstrong, 2007). Celkovou odměnu (***total reward***) autoři Torrington, Hall a Taylor (2008) chápou nejen jako souhrn všech peněžních odměn, a také jako soubor všech bonifikací určený pro zaměstnance. Celková odměna bude ještě dále podrobněji rozebírána ve zvláštní kapitole.

Základní peněžní odměna

Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u manuálních pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace), (Armstrong, 2007).

Základní sazbou se tedy rozumí například výše odměny vyměřená na hodinu práce nebo splnění určitého úkolu. V praxi se tato sazba označuje jako sazba **časová, úkolová** nebo **výkonová**.

Základní úrovně peněžní odměny za práci (pracovní místo) odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce.

Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo individuálními dohodami.

Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. U manuálních pracovníků to lze nazývat systémem odměňování časovou sazbou (časová mzda). K základní mzdě nebo platu lze přidat příplatky za přesčasovou práci, za práci ve směnách nebo v neobvyklém čase (práce ve svátcích, ve dnech pracovního klidu apod.) a příplatky související se zvýšenými životními náklady v daném území. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb (Armstrong, 2007).

Výše základní peněžní odměny je závislá na rozhodnutí organizace, a to v jakém měřítku bude akceptovat vnější a vnitřní faktory. Jak již bylo zmíněno, existuje také mnoho způsobů vyjádření základní mzdy. Může se udávat jako roční, měsíční, týdenní, apod. K základní mzdě se také často připočítávají různé druhy příplatků (např. za práci ve ztížených pracovních podmínkách). Základní mzda nebo plat je tedy ovlivňována různými faktory a její výše může být různorodá.

Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové/platové struktury, zatřídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací. Neurčuje úroveň peněžní odměny přímo, Armstrong (2007). V literatuře se dále uvádí, že hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné. Je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí, která vyústí do popisů pracovních míst nebo profilů rolí.

Hodnocení práce je nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, (Koubek, 2008).

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) definují hodnocení práce jako prostředek, který slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Utřídí práce od nejsložitějších po nejméně složité práce vykonávané v organizaci. Účelem je oklasifikovat význam jednotlivých prací ve firmě z hlediska jejich příspěvku pro výkon

firmy. Z hodnocení práce se dostávají mzdové relace pro jednotlivé práce, jež jsou orientačním vodítkem jak pro systém odměňování nebo pro kolektivní nebo osobní vyjednávání. Na konečnou výši mzdy má rovněž vliv trh práce a umění si vyjednat vyšší mzdu.

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb je proces zjišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn v organizaci. Rozhodnutí politiky lze založit na tom, jak by měly být vnitřní mzdové/platové sazby srovnatelné s vnějšími sazbami – jaké by tedy mělo být postavení organizace na trhu práce (Armstrong, 2007).

Stupně mzdové/platové struktury

Práce (pracovní místa) lze podle jejich relativního významu zařazovat do stupňovité struktury. Úrovně peněžních sazeb ve struktuře jsou ovlivněny tržními sazbami. Mzdové struktury se mohou skládat ze mzdových/platových rozpětí přiřazených k jednotlivým stupňům. Ta poskytují prostor pro růst mzdy nebo platu na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Alternativně lze pro všechny nebo některé práce/některá pracovní místa použít specifické, individuální sazby, v nichž není žádný prostor pro zvyšování mzdy nebo platu (Armstrong, 2007).

Zásluhová mzda/plat

Další peněžní odměny, které lze dle Armstronga (2007) poskytovat, jsou odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mluví se o nich jako o „zásluhové peněžní odměně“. Zásluhové peněžní odměny lze přidat k základní mzdě/platu, tj. provázet je s ní. Jestliže takové peněžní odměny nejsou provázány se základní mzdou/platem (tj. placeny jako peněžní bonusy), pak se označují jako „proměnlivé peněžní odměny“.

Tento druh odměny je pro zaměstnance vysoce motivující. Organizace ji může využívat jako prostředek k udržení výkonných a kvalitních pracovníků.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují, obvykle také nebývají vázány na výkon pracovníka (Koubek, 2008). Původně se zaměstnanecké výhody poskytovaly pouze zaměstnancům pracujícím v organizaci. V současné době, kdy stále vzrůstá podíl osob, které pro organizaci pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, se stále více tyto výhody poskytují všem pracovníkům. V některých případech je to upraveno i předpisy, např. některými směrnici Evropské unie.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádějí, že zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Většina firem přechází na **systém volitelných zaměstnaneckých výhod**, tzv. **cafeteria systém**. Je tvořen soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody.

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu, posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání, poskytuje pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu a vyúsťuje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. Jsou to nástroje zabezpečování nepeněžního motivování a mohou být rovněž podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně (Armstrong, 2007).

Jinými slovy řečeno, jedná se o způsob nepeněžního motivování, řízení výkonu zaměstnanců a sledování zpětné vazby, která je může motivovat možností vzdělávání nebo osobního rozvoje.

Nepeněžní odměny

Armstrong (2007) definuje nepeněžní odměny lze chápat jako odměny , které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.

Tento způsob odměny je taktéž velmi motivující a připravuje pro zaměstnance prostředí, ve kterém mohou vyvíjet větší úsilí a lepší pracovní výkony.

2.4.5 Celková odměna

Celková odměna je souhrnem všech typů odměn, které jsme s již definovali. Podrobnější vysvětlení obsahuje následující definice.

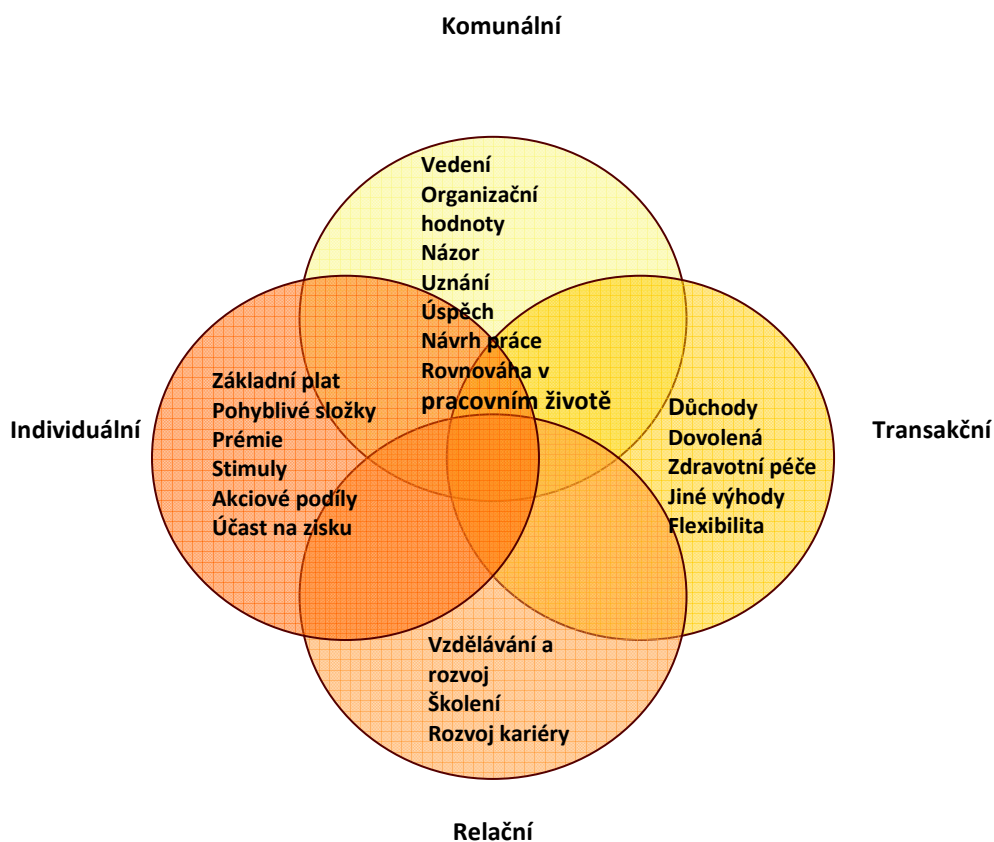
Definice celkové odměny

Podle definice Manuse a Grahama (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna , zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným logickým celkem.

Pojetí celkové odměny je celostním přístupem. Nespoléhá jen na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce (Armstrong, 2007).

Kategorie mezd

Obrázek 1: Schéma kategorie mezd



V předcházející tabulce se střetávají čtyři odlišné kategorie odměňování, které však mají určitou vnitřní souvislost. Z pohledu zaměstnanecké perspektivy nabývají všechny čtyři výše uvedené složky odměňování stejnou důležitost (Torrington, Hall, Taylor, 2008).

2.4.6 Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů

Aby byla tvorba úrovně peněžních odměn zaměstnanců lépe představitelná, následují základní ekonomické teorie, které vysvětlují příčiny a základní faktory ovlivňující výši mezd a platů. Tyto teorie jsou čerpány z knihy Řízení lidských zdrojů od Armstronga (2007).

Zákon nabídky a poptávky

Uvažujme podstatu této teorie při jinak nezměněné situaci. Pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, úrovně mezd a platů se snižují. Jestliže poptávka po pracovních silách převyšuje nabídku, mzdy a platy rostou.

Tato teorie zdůrazňuje význam faktorů trhu práce při ovlivňování tržních sazeb.

Teorie mzdové efektivnosti

Firmy budou platit více, než činí tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispěje ke zvýšení produktivity tím, že motivuje k vyššímu výkonu, přitahuje lepší uchazeče o zaměstnání, snižuje fluktuaci a přesvědčuje pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází. Tato teorie je také známá jako „ekonomie vysokých mezd“.

Organizace uplatňují teorii mzdové efektivnosti (i když ji tak nenazývají), když formulují takovou politiku odměňování, která z nich dělá bezkonkurenční nebo alespoň nadprůměrné zaměstnavatele na trhu práce.

Teorie lidského kapitálu

Podstatou této teorie je, že pracovník ovládá určitý soubor dovedností vytvořených vzděláváním a výcvikem, které tvoří určitou „zásobu“ produktivního výrobního kapitálu.

Pracovníci i zaměstnavatelé považují investování do lidského kapitálu za výhodné. Úroveň mezd a platů by měla nabídnout oběma stranám rozumnou míru návratnosti těchto investic.

Teorie zprostředkovatele/vykonavatele

Vlastníci firmy (zaměstnavatelé) jsou odděleni od zaměstnanců (vykonavatelů). Tak mohou vzniknout „náklady zprostředkování“, protože vykonavatelé nemusejí být tak produktivní jako vlastníci. Ke snížení těchto nákladů zprostředkování musejí vlastníci vypracovat způsoby sledování a kontroly činnosti svých vykonavatelů.

Praktickým významem je systém pobídek motivujících a odměňujících přijatelné chování. Tento proces „sladování, propojování pobídek“ obsahuje odměňování za měřitelné výsledky, které se považují za to, co je v nejlepším zájmu vlastníků.

Snaha vyjednávat

Pracovníci usilují o vyjednávání o vztahu mezi tím, co považují za rozumný přínos, a tím, co je zaměstnavatel připraven nabídnout, aby tento přínos získal.

Management musí posoudit, jakou úroveň a jaký typ stimulů musí nabídnout za přínos, který vyžaduje od pracovníků.

2.4.7 Strategie firmy a řízení odměňování

Politika řízení systému odměňování by měla v ideálním případě vycházet ze strategie organizace. V tomto smyslu je strategie formálně plánována v souladu s formální analýzou vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Strategie odměňování je propojena na strategii řízení lidských zdrojů, od které se odvíjejí její politika a postupy. Strategie odměňování je také ovlivňována určitou filozofií odměňování, kterou přijímá každá organizace pokud jde o to zda jsou peníze chápány jako motivátor a do jaké míry mohou být odměny využívány při řízení lidí.

Postupy odměňování v organizaci:

- ❖ Peněžní odměny dané mzdovými a platovými strukturami organizace.
- ❖ Řízení pracovního výkonu (které poskytuje dodatečné peněžní odměny založené na výkonu jedince, skupiny nebo organizace).
- ❖ Zaměstnanecké výhody, které mají peněžní hodnotu.
- ❖ Nepeněžní odměny, které jsou vázány na práci samou nebo na aktivitu ostatních.

Dohromady tyto prvky tvoří celkový soubor odměn (Salzbrunn, Pobořil, 2005).

2.4.8 Metody, formy, strategie odměňování

Strategie odměňování organizace je vedena z velké části cíli organizace a obecnou strategií lidských zdrojů. Autoři Salzbrunn a Pobořil (2005) dále uvádějí, že filozofie odměňování, kterou vyznávají vlastníci a vrcholoví řídící pracovníci, bude také mít výrazný vliv na to, co se skutečně realizuje.

Přístupy odměňování zahrnují struktury určované prostřednictvím kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavateli a odbory na národní a místní úrovni pro jednotlivé skupiny povolání či zaměstnání. Tradiční formální systémy hodnocení práce navržené tak, aby zajistily harmonii uvnitř organizace. Naproti tomu zjevně kontrastující „*ad hoc*“ postupy, často uplatňované v tajnosti, které, zdá se, spočívají v tom, že co „udělá zaměstnavatel je beztrestné a nejlepší“.

V tomto poněkud neuspořádaném tvrzení můžeme najít tři odlišné přístupy:

- ❖ Peněžní odměna podle vykonávané práce (pracovního místa, funkce).
- ❖ Peněžní odměna založená na osobních charakteristikách.
- ❖ Peněžní odměna založená na výkonu jednotlivce, skupiny nebo celé organizace.

2.4.9 Cíle a zásady mzdové politiky

Mzdová politika dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovily tři úrovně řízení: jedince, pracovní skupinu a firmu jako celek. Cíle musí vycházet z podnikatelské strategie firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Cíle mzdové politiky respektují dvě „E“, a to **efektivitu** – zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění podnikatelských strategických cílů organizace. A dále **etiku** – transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a spravedlivou odměnu za přínos zaměstnanců. Respektuje vnější mzdovou konkurenceschopnost a vnitřní konzistenci vycházející z komparace jednotlivých typů práce včetně zhodnocení pracovních podmínek na konkrétním pracovním místě nebo v organizaci. Součástí je rovněž dodržování platné legislativy a úmluv z kolektivního vyjednávání a celkové „férové jednání“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Cíle a zásady mzdové politiky jsou posledním tématem, které uzavírá teoretický vstup do problematiky rozvoje lidského kapitálu. V úvodu tohoto bloku byly vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoje lidského potenciálu, odměňování jako faktor rozvoje zaměstnanců a jejich definice jež stručně nastínily, jakým směrem se tato problematika odebírá. Nebyly opomenuty ani charakteristiky jednotlivých přístupů, praktik, strategií, cílů a teorií, které mají za úkol objasnit základní souvislosti v dané problematice. Následující analýza systému odměňování jako faktoru rozvoje lidského potenciálu v organizaci se bude opírat o východiska uvedená v teoretické části práce.

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

Následující úsek práce bude věnován zejména charakteristice vybrané organizace, analýze a následnému vyhodnocení systému odměňování užívaným silnou finanční společností působící na českém trhu - Kappabankou.

Jednotlivé systémy odměňování v organizacích mohou být považovány za údaje velmi citlivé a některé společnosti je mohou chápat dokonce jako předmět *know how*, tzn. jak si prostřednictvím dobře a flexibilně nastaveného systému odměňování mohou udržet kvalitní zaměstnance a dokonce je jeho prostřednictvím rozvíjet. Vzhledem ke skutečnosti, že na trhu bankovních institucí vládne ostrý konkurenční boj, stejně tak jako v různých jiných odvětvích, v této práci nebude uveden pravý název společnosti. Ten pro účely analýzy a vyhodnocení není vůbec podstatný. Především z výše uvedených důvodů zůstane pravá identita organizace utajena a bude užíván obecný název – Kappabanka.

3.1 Historie

Kořeny banky sahají až do 19. století, kdy zahájila činnost jako nejstarší právní předchůdce nynější podoby společnosti Kappabanky. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala ve 20. letech 20. století jako akciová společnost. Od počátku patřilo k hlavním úkolům banky navázání co nejužšího kontaktu se všemi, kdo jí svěřovali své úspory. Proto společnost Kappabanka v minulosti i v současnosti věnovala velké úsilí budování široké sítě poboček. Nyní se může pyšnit téměř pět a půl milionem klientů.

Na přelomu tisíciletí se stala členem silné střeoevropské společnosti. Tato organizace je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních služeb a vedoucí retailová banka ve střední Evropě. Střeoevropská finanční společnost má 98% podíl na základním kapitálu Kappabanky. Spojení se silným partnerem na vysoce konkurenčním evropském trhu poskytlo Kappabance pevný bod pro naplnění vize silné a konkurenceschopné banky.

V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Jedním z důležitých kroků transformace bylo posílení rentability a ziskovosti celé finanční skupiny. Kappabanka i nadále pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

3.2 Profil společnosti

Finanční skupina Kappabanky patří na domácím trhu k univerzálním finančním skupinám, hlavní roli však tradičně hraje v oblasti bankovníctví pro detailovou klientelu. Zaměstnává více než 11 000 lidí, kteří pečují o finanční život více než 5,3 milionu klientů z řad fyzických osob, firem a neziskového sektoru. Na domácím trhu je vnímána jako moderní, ale důvěryhodná banka, která poskytuje škálu služeb pro všechny skupiny klientů. Těžiště její činnosti leží tradičně v oblasti služeb drobného bankovníctví, nicméně mezi další klíčové klienty řadí i střední a velké firmy.

Kappabanka je bankou orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy a dále na města a obce. Velkou roli také hraje ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina Kappabanky je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Během posledních let si vydobyla vedoucí pozici na trhu v moderních bankovních disciplínách, jako je oblast platebních karet, internetového bankovníctví, hypotečních a spotřebitelských úvěrů a dalších služeb. Pro zajímavost tato banka již vydala více než 3 miliony platebních karet, disponuje sítí zhruba 640 poboček a provozuje více než 1 100 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří mezi významné obchodníky s cennými papíry.

3.3 Finanční skupina Kappabanky

Prostor k rozvoji, který Kappabanka svým zaměstnancům poskytuje, je dán také značným počtem jejich dceřiných společností. Kterýkoli z pracovníků se může uplatnit právě v tom z mnoha finančních či s finančnictvím souvisejících oborů, který je mu nejbližší. Jednotlivé dceřiné společnosti ovšem nebudu jmenovat z důvodu zachování anonymity banky.

3.4 Produkty

Ve svých pobočkách a komerčních centrech Kappabanka umožňuje klientům využít nejen obvyklé bankovní služby, ale také uzavřít stavební spoření, penzijní připojištění, životní pojištění, leasing či smlouvu o kolektivním investování do podílových fondů, pro korporátní klienty pak nabízí služby z oblasti poradenství, leasingu či factoringu. Tuto komplexní nabídku umožňuje úzká spolupráce s dceřinými společnostmi.

Přestože se Kappabanka specializuje primárně na drobnou klientelu, nedílnou součástí jejích programů je také podpora malých a středních podniků v jejich rozvoji. Za posledních několik let Kappabanka vybudovala jednu z nejdynamičtější rostoucích korporátních bankovních služeb na trhu. Vedle programů pro drobné a střední podnikatele má nezastupitelné místo rovněž ve financování velkých podniků a korporací. Její podíl na tomto ostře sledovaném segmentu trhu neustále roste.

Klíčovou oblastí jsou pro Kappabanku služby orientované na města a obce. Tato banka spravuje komplexní účty rozpočtového hospodaření a zabezpečuje platební styk pro většinu z nich. Výhodné finanční služby umožňují obcím urychlit řadu investičních akcí zaměřených především na rekonstrukci a výstavbu infrastruktury nebo nových bytů.

Kappabanka poskytuje pomoc i při čerpání finančních zdrojů z Evropské unie. Městům, obcím i firmám nabízí komplexní program, projekty financované z těchto zdrojů pak připravuje a zajišťuje i jejich realizaci.

Rychlejší a pohodlnější cestu k novým službám a posílení jejich provázanosti umožňuje v posledních letech existence specializovaných center. Po celé republice vznikají například hypoteční centra, kde Kappabanka nabízí komplexní služby pro financování bydlení nebo investic do nemovitostí, a to včetně nabídky vhodných objektů. Dalším příkladem jsou komerční centra, což jsou sesterská servisní místa poboček, zaměřená na služby korporátní klientele. V Praze banka otevřela první specializované pracoviště pro obsluhu cizojazyčných klientů v České republice.

Kappabanka také rozšiřuje služby poskytované prostřednictvím sítě bankomatů. Ty se postupem doby staly multifunkčními přístroji, které vedle výběru hotovosti lze využít např. k dobíjení mobilních telefonů či k zadání příkazů k úhradě. Počátkem nového tisíciletí Kappabanka zprovoznila vůbec první bankomat v České republice pro nevidomé. Dnes jich v ČR funguje cca kolem 50. Základní souhrn ukazatelů obchodní činnosti

obsahuje níže uvedená tabulka. Tyto ukazatele jsou uvedeny pouze v orientačních hodnotách, opět z důvodu ochrany dat společnosti.

Tabulka 1: Ukazatele obchodní činnosti

Základní ukazatele obchodní činnosti			
počet	2005	2006	2007
Pracovníků (průměrný stav)	11 400	10 800	10 890
Poboček	646	637	636
Klientů	5 326 000	5 276 000	5 294 000
Sporožirových účtů	2 761 000	2 789 000	2 838 000
Aktivních karet	2 941 000	3 095 000	3 340 000
Bankomatů	1 070	1 090	1 120

3.5 Organizační struktura

Kappabanka je rozsáhlá organizace, která je tvořena sedmi základními divizními jednotkami, které se dále člení na jednotlivé úseky, oddělení a odbory. Vykreslování vztahů nadřízenosti a podřízenosti v jednotlivých divizích by bylo příliš komplikované a nepodávalo by celkový pohled na strukturu organizace. Proto organizační struktura uvedená v přílohách (jako příloha 1), obsahuje pouze základní schéma dělení divizních jednotek.

3.6 Hospodářské výsledky a rozvoj společnosti

Kappabanka stabilně vykazuje zisk, jenž mírně roste, což svědčí o její prosperitě. V níže uvedené tabulce se nachází soubor vybraných konsolidovaných hospodářských výsledků za poslední tři roky činnosti banky z nichž je patrné, že si Kappabanka vede dobře. Tyto hodnoty jsou taktéž uvedeny jen v přibližné hodnotě z důvodu zachování anonymity.

Tabulka 2: Hospodářské výsledky

Vybrané konsolidované hospodářské výsledky společnosti Kappabanka				
	v mil. Kč	2005	2006	2007
Pohledávky za bankami		90 000	70 000	60 000
Pohledávky za klienty		200 000	300 000	400 000
Cenné papíry		190 000	230 000	220 000
Závazky k bankám		35 000	45 000	60 000
Závazky ke klientům		480 000	530 000	590 000
Vlastní kapitál		43 000	48 000	55 000
Čistý úrokový výnos		18 000	21 000	24 000
Čisté příjmy z poplatků a provizí		8 000	8 000	9 000
Provozní výnosy		28 000	32 000	36 000
Provozní náklady		-16 000	-17 000	-18 000
Provozní zisk		12 000	15 000	18 000
Čistý zisk po menšinových podílech		9 000	10 000	12 000

3.7 Lidské zdroje a jejich řízení

Již při nástupu do zaměstnání se všichni noví zaměstnanci setkávají s prvním školením, jde o školení adaptační. Jsou seznámeni s finanční skupinou Kappabanky, organizační strukturou, firemní kulturou, apod. Dalšímu zapojení nováčků napomáhá **mentoring**. Za pomoci zkušených kolegů neboli mentorů získávají noví zaměstnanci potřebné znalosti pro nastartování rozvoje své kariéry.

V průběhu pracovního procesu mají zaměstnanci možnost využívat širokou nabídku vzdělávacích aktivit zaměřených na interpersonální a obchodní dovednosti, nechybí však ani značný počet specializovaných odborných kurzů. Standardem jsou i tréninky koncipované „na míru“ jednotlivým pozicím, které jsou jedním z nejúčinnějších nástrojů osobního rozvoje. Studovat je možné jak prezenční formou v podobě interních nebo externích kurzů, tak elektronickou cestou za pomoci e-learningových kurzů a testů.

Zaměstnanci jsou rovněž podporováni ve zvyšování a prohlubování kvalifikace, a to formou hmotného zabezpečení při studiu MBA, bakalářských, magisterských, doktorandských formách studií na vysokých školách. Pro ty, kteří pro výkon práce nezbytně potřebují znalost cizího jazyka, je samozřejmostí kontinuální jazykové vzdělávání.

K pravidelnému plánování profesního růstu zaměstnanců slouží nástroj zvaný **ROZA** neboli rozhovor se zaměstnancem. Jeho podstatou je vzájemná výměna zpětné vazby mezi zaměstnancem a manažerem a podpora diskuze o profesních perspektivách. ROZA je jednoduchý nástroj, který umí najít odpovědi na složité otázky zaměstnanců, a to např.: *Kterým směrem se chci v nejbližší době rozvíjet? Kam mám směřovat své úsilí? Dělán to, co dělám, dobře? V čem bych se měl zlepšit? Kde jsou moje silné stránky a prostor pro rozvoj?* ROZA je nástrojem sebereflexe realizované v interakci s názorem další osoby. Na základě zhodnocení míry úspěšnosti zaměstnance při plnění dříve stanovených cílů osobního rozvoje dokáže stanovit, kudy se má ubírat jeho další vývoj. Kterýkoli zaměstnanec má právo ROZU si vyžádat. Umožňuje nastavení plánu vlastního rozvoje a jeho sladění s potřebami společnosti. ROZA je formou vzájemné výměny zpětné vazby manažerů a zaměstnanců a podporuje diskusi o profesních perspektivách. Pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, motivovat je a připravovat na plnění náročnějších úkolů.

3.8 Pravidla odměňování

Pravidla se vztahují na mzdy všech zaměstnanců s výjimkou ředitelů úseků, ředitelů odborů a ředitelů oblastních poboček, kteří jsou zařazeni do funkce představenstvem společnosti a jejich mzda a změny mzdy jsou vždy schvalovány představenstvem.

3.8.1 Strategie odměňování

Cílovou pozicí Kappabanky je odměňovat zaměstnance v příznivých dobách, kdy je toto možné, v základních mzdách na mediánech funkčních skupin a v základních mzdách funkční skupiny poboček odměňovat na mediánech zvýšených o 10 %. Informace o mediánech jsou založeny na základě průzkumu trhu bankovního sektoru.

Cílová pozice celkového ročního odměňování zaměstnanců v příznivých dobách je nad stanovenými mediány bankovního sektoru s cílem platit ty nejvýkonnější zaměstnance až do horního kvartilu bankovního sektoru.

Kappabanka v posledních pololetích vyvíjela snahu rozvíjet systém **cafeteria**. Rozjezd systému byl bohužel zpomalen ekonomickou a finanční krizí, a to zejména

z důvodu nedostatku finančních prostředků. V současné době zaujala Kappabanka strategii zdůrazňování stávajícím i novým zaměstnancům významu **celkové odměny**. Ta zahrnuje mzdu, bonusy, benefity, ale také flexibilní pracovní úvazky, zkrácenou pracovní dobu, čisté pracovní prostředí, firemní kulturu a nebo i zvýšenou péči o matky, které se vrátily z mateřské dovolené. Dále jde například i o zvýhodněné produkty banky určené zaměstnancům, kde se společnost krátí na zisku o nižší úroky. Při náboru a výběru zaměstnanců personalisté poukazují na vše, co společnost nabízí a zahrnuje do celkové odměny. Jedním z mnoha aspektů je i rozvíjející se firemní kultura, která se začala budovat teprve nedávno a je neustále zdokonalována a rozvíjena prostřednictvím workshopů.

3.8.2 Plán mzdových prostředků

Plán mzdových prostředků se nastavuje pro všechny útvary přímo vedoucími zaměstnanci banky a oblastní pobočky. Plán je nastaven na kalendářní rok se zohledněním ročního navyšování mezd v dubnu. Do plánu se nezahrnují mzdy ostatních vedoucích zaměstnanců.

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Analýza přístupu k rozvoji lidského potenciálu se zabývá zejména otázkou, zdali systém odměňování působí na zaměstnance Kappabanky motivačně a zda rozvíjí jejich potenciál do budoucna. Pro potřeby této práce je pozornost věnována především oblastem týkajících se systému odměňování a rozvoji zaměstnanců. Tato kapitola je zaměřena především na formulaci výzkumné otázky, definování jednotlivých kroků procesu analýzy a vymezení použitých metod u prováděného průzkumu. Závěrem této obsáhlé kapitoly je provedeno shrnutí získaných poznatků.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Předmětem analýzy této práce je společnost Kappabanka a její systém odměňování. Hlavním cílem je určit, zda-li je systém odměňování ve společnosti Kappabanka nastaven tak, aby splňoval základní motivační funkci a zda sleduje potřeby svých zaměstnanců. Jinými slovy řečeno, cílem analýzy je zjistit, zda systém odměňování působí jako faktor rozvoje lidského potenciálu organizace.

Odpovědi na výše položené otázky by měly poskytnout dotazníky, které byly rozdány na centrále společnosti Kappabanka. Prostřednictvím dotazníků byli osloveni všichni zaměstnanci, kteří pracují v centrále společnosti, včetně manažerů. Doba, poskytnutá k vyplnění dotazníků, byla 14 dní. Návratnost u zaměstnanců však byla cca 30%, kdy na dotazníky odpovědělo 30 pracovníků ze 100. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 manažerů z deseti, což představuje 50 %. Zkoumaný soubor tedy netvoří všichni zaměstnanci centrály.

4.2 Použité metody a postup analýzy

4.2.1 Použité metody

K analýze přístupu k rozvoji lidského potenciálu v závislosti na systému odměňování byl použit **rozhovor** s manažerem úseku odměňování společnosti Kappabanka a **dotazníkové šetření**. Metoda dotazování patří mezi základní metody

statistického výzkumu. Dotazníky jsou obvykle standardizovaným souborem otázek, jež jsou předem připraveny na určitém formuláři. K otázkám v dotazníku většinou patří identifikační znaky respondenta, jedná se o tzv. **nezávisle proměnné**. **Závisle proměnné** představují hlavní zorné pole dotazníku. Při sestavování otázek je důležitá formulace, srozumitelnost a především vypovídající schopnost.

V těchto dotaznících byly využity **verbální hodnotící škály**, a to zejména z důvodu možnosti vyjádřit názor či postoj jinak neměřitelných znaků. Počet kategorií ve škále obvykle nebývá přesně stanoven, v těchto dotaznících se škály pohybovaly v rozpětí pěti kategorií. Škála by měla být v obou směrech vyvážená, proto nabízí stejný počet pozitivních a negativních kategorií. Z toho vyplývá, že u této škály, s lichým počtem kategorií, představuje prostřední kategorie neutrální pozici. K získání a zpracování potřebných výsledků byly použity základní ukazatele popisné statistiky.

Aby bylo do dotazníkového šetření zahrnuto více aspektů ovlivňující různorodost a objektivnost názorů, byly sestaveny dotazníky jak pro řadové zaměstnance, tak pro management organizace. Účelem tohoto postupu je srovnat rozdílné pohledy managementu a řadových zaměstnanců na problematiku odměňování.

Dotazníkové šetření by mělo na základě získaných informací zjistit, zda systém odměňování ve společnosti Kappabanka má pozitivní vliv na rozvoj lidského potenciálu, a také by mělo poskytnout východiska pro management na úpravu či změny systému odměňování.

Dotazníky určené zaměstnancům jsou strukturovány do šesti tematických celků, jenž se týkají problematiky (vzor dotazníku určený řadovým zaměstnancům je k dispozici jako příloha 2):

- ❖ Peněžních odměn
- ❖ Nepeněžních odměn
- ❖ Celkového odměňování a hodnocení
- ❖ Celkové spokojenosti s prací
- ❖ Spokojenost s prací v závislosti na výši odměn

Dotazníky pro management organizace měly obdobnou strukturu jako dotazníky určené řadovým zaměstnancům (vzor dotazníku viz příloha 3). Aby však mohly vystihnout

podstatu názorů z manažerského hlediska, nebyly opomenuty otevřené otázky a prostory k vyjádření. Struktura otázek byla doplněna o okruhy týkající se problematiky:

- ❖ Zaměstnaneckých výhod
- ❖ Motivace a rozvoje
- ❖ Systému odměňování
- ❖ Fluktuace zaměstnanců

4.2.2 Postup analýzy

Při provádění analýzy byly dodržovány standardizované kroky, které zajišťují správnost postupu a vyloučení případných chyb. Postup analýzy lze shrnout následovně do několika kroků:

1. nastudování problematiky a sběr informací potřebných k sestavení dotazníku
2. sestavení dotazníků
3. vyplnění dotazníků respondenty
4. sumarizace získaných informací
5. vyhodnocení získaných výsledků
6. formulace návrhů na zlepšení zjištěného stavu

Předtím, než byly sestaveny dotazníky, proběhlo nastudování problematiky a sběr informací potřebných k sestavení dotazníků. Poté byly otázky strukturovány do tematických okruhů a sestaveny škály nutné k hodnocení. Sestavené otázky byly upraveny v elektronické podobě a odeslány na centrálu společnosti Kappabanky. Zaměstnanci organizace během 14 dnů vyplnili dotazníky a poté proběhl jejich sběr. Následovala sumarizace získaných informací a vyhodnocení výsledků. Následně bylo vytvořeno grafické vyjádření získaných poznatků, které slouží zejména pro snadnější orientaci ve výsledcích dotazníkového šetření. Na závěr proběhla formulace návrhů plynoucích z výsledků analýzy.

4.3 Výsledky analýzy

Výsledky prováděné analýzy ve společnosti Kappabanka lze rozdělit na dvě dílčí části. V první fázi proběhne vyhodnocení získaných poznatků z dotazníků určených řadovým zaměstnancům centrály. Poté bude následovat vyhodnocení názorů managementu a na závěr proběhne jejich porovnání a vytyčení důležitých bodů dané problematiky.

4.3.1 Poznatky získané od řadových zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, k otázkám v dotazníku patří identifikační znaky respondentů. Nyní si tyto nezávisle proměnné stručně shrneme pomocí statistické procedury, jenž je použitelná pro hromadné jevy a využívá některých metod ze statistiky.

Struktura centrály společnosti Kappabanky je dle **pohlaví** tvořena ze 14 % mužů a zbylých 86 % tvoří ženy. Řadové zaměstnance dále můžeme rozdělit dle **věkových kategorií**. Největší zastoupení má kategorie mezi 30 – 39 lety, jenž představuje 45 % respondentů. V kategorii 50 a více let je zastoupeno 24 % řadových zaměstnanců. Ve věkové skupině 40 – 49 let je 17 % dotazovaných a zbylých 14 % spadá do kategorie do 29 let.

Další členění je provedeno na základě **nejvyššího dosaženého vzdělání**. Podíl zastoupení v této kategorii je však poměrně vyrovnaný. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 45 % dotazovaných a úplné středoškolské vzdělání s maturitou má 55 % respondentů.

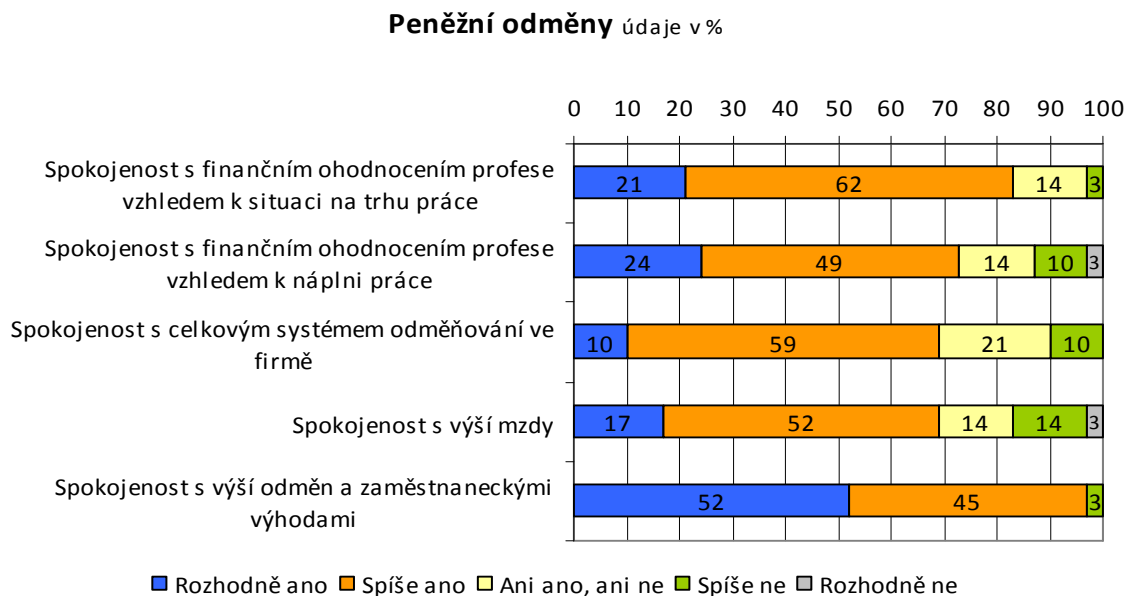
Poslední kategorie je vymezena **délkou pracovní činnosti** v Kappabance. Méně než jeden rok ve společnosti pracuje 14 % zaměstnanců. Nejvyšší zastoupení má 1 – 3 letá pracovní zkušenost, která je zastoupena 35 % dotazovaných. Tři až pět let pracuje ve společnosti 10 % respondentů, stejně tak jako v kategorii 5 – 7 let. Více jak 7 let pracuje v Kappabance 31 % řadových zaměstnanců.

Peněžní odměny zaměstnanců

Dotazník určený zaměstnancům (vzor viz příloha 2) je strukturován do šesti odlišně obsáhlejších tematických bloků. Prvním je oblast peněžních odměn. Toto seskupení otázek má za úkol vyjádřit spokojenost zaměstnanců z různých hledisek vnímání

peněžních odměn.¹ Výsledky spokojenosti s peněžními odměnami již podrobně znázorňuje následující graf.

Graf 4-1: Peněžní odměny zaměstnanců



Z grafu je na první pohled zřejmé, že respondenti jsou z větší poloviny se strukturou peněžních odměn spokojeni. Spokojenost s finančním ohodnocením profese vzhledem k situaci na trhu práce dopadla vcelku dobře, dokazuje to téměř většinová skupina, která odpověděla kladně. S hodnocením vzhledem k náplni práce respondenti už nejsou spokojeni v takové míře jako ve srovnání se situací na trhu práce, avšak nadpoloviční většina stále tvrdí, že ano.

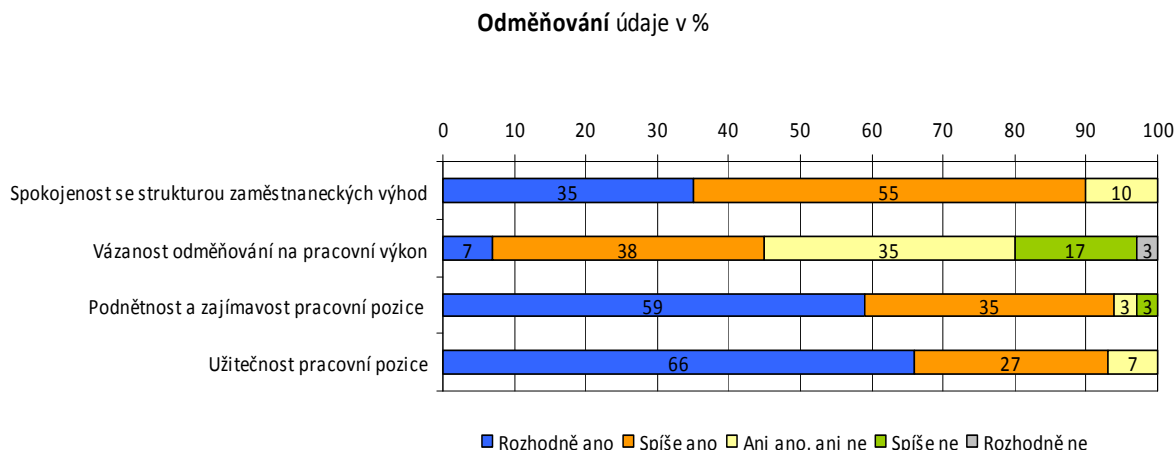
Ze schématu je také patrné, že pro zaměstnance tvoří důležitou součást peněžního odměňování i zaměstnanecké výhody. Tento závěr vyplývá z otázky, kdy jsou respondenti tázáni na spokojenost s výší peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Ovšem na druhou stranu, přes 30 % zaměstnanců není spokojeno s výší své mzdy. Tento postoj je kontraproduktivní k prvním dvěma otázkám, kdy jsou respondenti tázáni na spokojenost s finančním ohodnocením. Z těchto výsledků může plynout závěr, že zaměstnanci jsou příliš zatěžováni prací a odměňování není adekvátní. V dotaznících se také objevil názor, že společnosti chybí transparentní systém bonusů.

¹ Celkový systém odměňování je soubor vzájemně propojených oblastí. Proto je velmi obtížné přesně vymezit do jakých tematických bloků jednotlivé otázky spadají. Toto členění je tedy vytvořeno pouze orientačně a slouží pro větší přehlednost.

Odměňování zaměstnanců

Další blok otázek je nazván odměňování a hodnocení zaměstnanců. V následujícím schématu jsou zřetelné výsledky dotazování.

Graf 4-2: Odměňování zaměstnanců

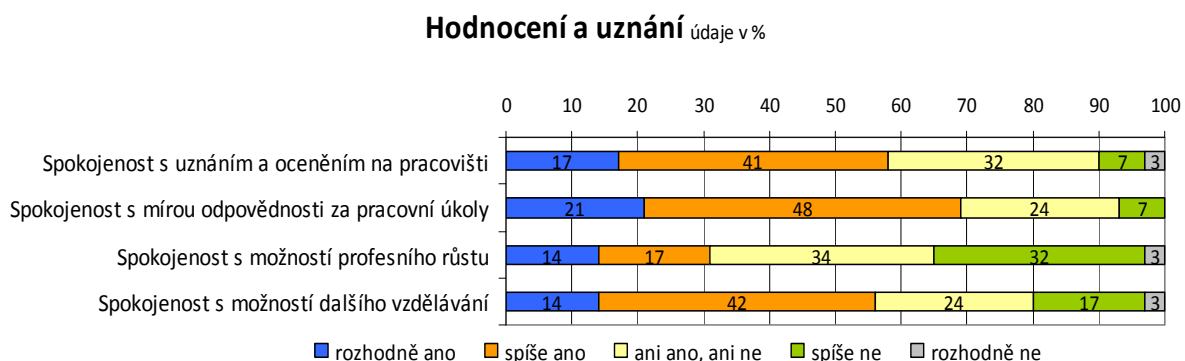


V hodnocení tohoto bloku otázek dopadla velmi dobře užitečnost pracovní pozice. Pro zaměstnance je velmi důležité vědět, že je jejich práce užitečná, toto vědomí je do jisté míry může i motivovat. Snad ještě lépe je na tom hodnocení otázky podnětnosti a zajímavosti pracovní pozice. Ta je pro zaměstnance důležitým faktorem zamezujícím např. fluktuaci, změnu pracovního místa, rozvíjející pracovní nasazení, může motivovat dlouhodobě. Vázanost odměňování na pracovní výkon může opět podpořit poznatek, že zaměstnanci jsou zatěžováni množstvím práce a odměňování je nepřiměřené. Zaměstnanecké výhody v tomto hodnocení opět dopadly velmi dobře.

Hodnocení a uznání vyjadřované zaměstnancům

Následuje oblast hodnocení a uznání. Tento graf podrobněji rozpracovává problematiku rozvoje zaměstnanců společnosti Kappabanka.

Graf 4-3: Hodnocení a uznání

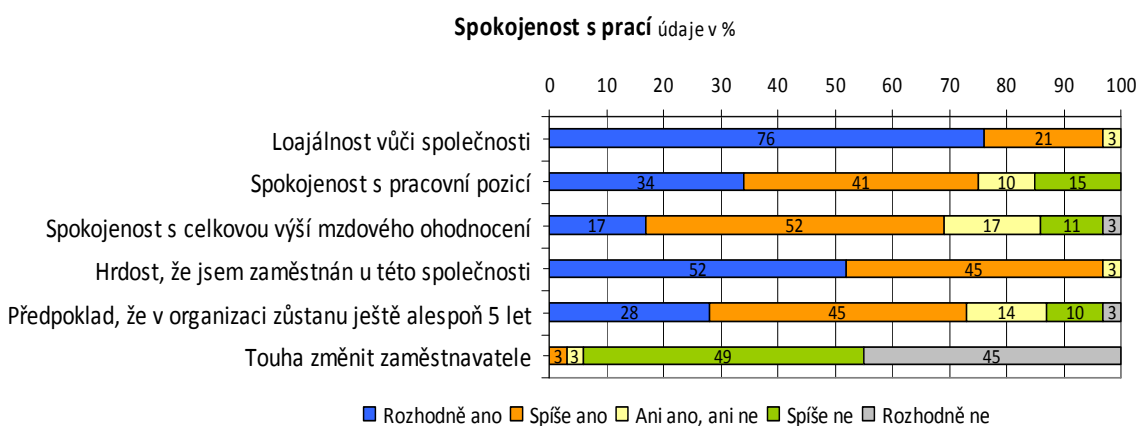


V tomto hodnocení dopadla nejhůře spokojenost s možností profesního růstu. Je zřejmé, že na všech pozicích profesní růst není možné zajistit, ale tato možnost by výrazně ovlivnila a motivovala pracovníky k lepším a trvalým výkonům. Výsledky ostatních aspektů se dají označit jako průměrné.

Spokojenost s prací

V této části dotazování jsou pokládány různorodé otázky, z tohoto důvodu je toto seskupení nazváno obecně jako spokojenost. Následující graf přináší podrobnější informace.

Graf 4-4: Spokojenost s prací

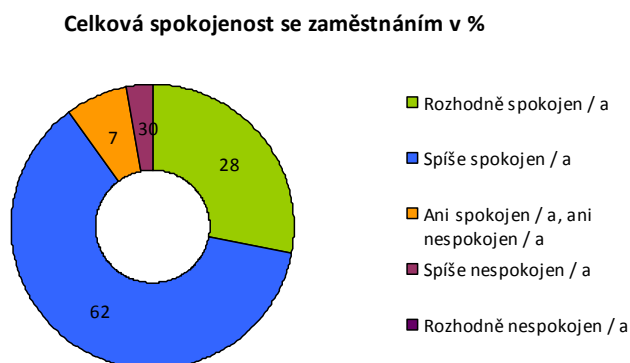


Pro společnost je velmi příznivým znamením, že většina dotazovaných zaměstnanců se označila jako loajální vůči organizaci a jsou hrdí na to, že mohou pracovat právě pro Kappabanku. Téměř nikdo netouží změnit zaměstnavatele, což společnosti také prospívá z důvodu nerostoucího čísla dobrovolné fluktuace a odpadá též nutnost

vynakládat prostředky na vyhledávání a zaučování nových zaměstnanců. Více než dvě třetiny zaměstnanců předpokládají, že v organizaci zůstanou minimálně pět let. Z dlouhodobého hlediska je to pro organizaci také dobrou známkou.

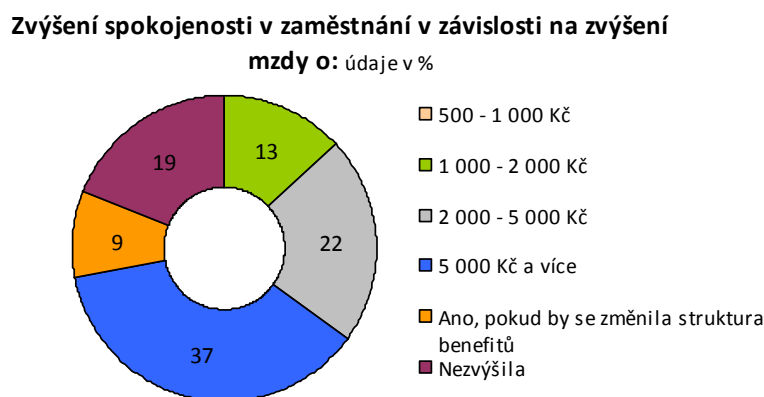
Předposlední graf vykazuje **celkovou spokojenost s prací** s ohledem na všechny okolnosti. Toto hodnocení dopadlo také velmi dobře, 80 % odpovědělo kladně.

Graf 4-5: Celková spokojenost se zaměstnáním



Koláčový graf, jenž znázorňuje **spokojenost v závislosti na odměňování** je posledním v dotazníku určeném pro řadové zaměstnance. Toto schéma je velice důležité, neboť vykazuje, zda by se zvýšila spokojenost zaměstnanců, pokud by byla jejich mzda zvýšena o určitou částku, popřípadě kdyby se změnila struktura benefitů.

Graf 4-6: Spokojenost vs. odměňování



Nelze opomenout, že finanční částku by uvítaly dvě třetiny zaměstnanců. Tento výsledek může také potvrzovat již zmiňovaný poznatek o nadměrnosti práce a nepatřičného ohodnocení. Je však zajímavé, že poměrně značné procento zaměstnanců se domnívá, že by se jejich spokojenost se zaměstnáním nezvýšila. Toto tvrzení může

souviset s nespokojeností možností profesního růstu. Také se v nepřehlédnutelném zastoupení projevil názor, že skladba benefitů by mohla být strukturována lépe.

4.3.2 Poznatky získané od manažerů

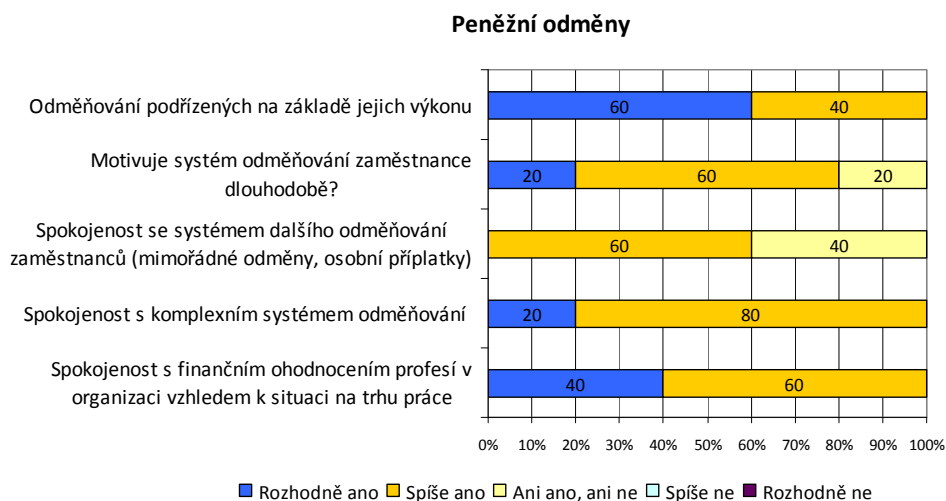
Obdobně, jako bylo provedeno členění nezávislých proměnných u řadových zaměstnanců, bude provedena statistická procedura i u manažerů.

Z hlediska **rozložení mužů a žen** v managementu organizace zastávají ženy opět většinový podíl v celkové výši 60 % a muži jsou zastoupeni 40 %. **Věková struktura** je různorodá. 40 % respondentů spadá do věkové hranice 50 a více stejně jako do rozmezí 30 – 39 let. V kategorii 40 – 49 let je zastoupeno 20 % dotazovaných a ve věku do 29 let v organizaci není žádný manažer. Na otázku **Jak dlouho pracujete ve společnosti** Kappabanka odpovědělo 40 % dotazovaných, že jeden až tři roky, dalších 40 % respondentů uvedlo, že více jak 7 let. Pouze 20 % manažerů pracuje ve společnosti 3 až 5 let. Méně jak jeden rok nikdo.

Peněžní odměny z hlediska managementu

Dotazník určený managementu organizace je strukturován do šesti tematických celků paralelně, jako tomu je u zaměstnanců. Vzor dotazníku je k dispozici v přílohách práce jako příloha 3. Prvním oddílem jsou peněžní odměny. Manažeři měli možnost formulovat názor na tuto problematiku a vyjádřit spokojenost s peněžními odměnami. Shrnutí získaných výsledků nabízí následující grafické schéma.

Graf 4-7: Peněžní odměny z hlediska managementu



Manažeři se z 60 % shodli na skutečnosti, že odměňují své podřízené na základě jejich výkonu. Ovšem i zde se objevil názor, že je na zaměstnance vyvíjen velký tlak na výkon a narůstá množství práce. Tento výsledek může signalizovat nespokojenost zaměstnanců s výší odměn, která jim je vyplácena.

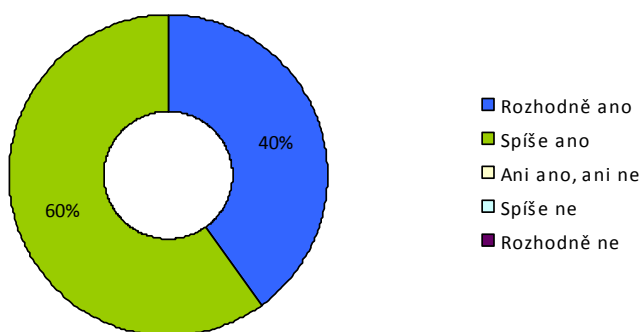
Systém odměňování je z hlediska manažerů vnímán kladně. Spokojenost se systémem dalšího odměňování zaměstnanců nedopadla zcela jednoznačně. Objevil se zde i názor, že by se mělo v těchto směrech zabránit protekcionismu. Hodnocení komplexního systému odměňování dopadlo u manažerů rozhodně lépe než u zaměstnanců. Manažeři označili pouze kladné odpovědi, zatímco zaměstnanci využili i záporné hodnotící škály. Na druhou stranu v pohledu na finanční ohodnocení profesí vzhledem k situaci na trhu práce se obě strany shodly.

Struktura benefitů

Nyní následuje graf, jenž popisuje strukturu benefitů určených pro zaměstnance. Výsledky znázorňuje následující grafické schéma.

Graf 4-8: Spokojenost managerů s benefity

Spokojenost se strukturou benefitů uvedeno v %

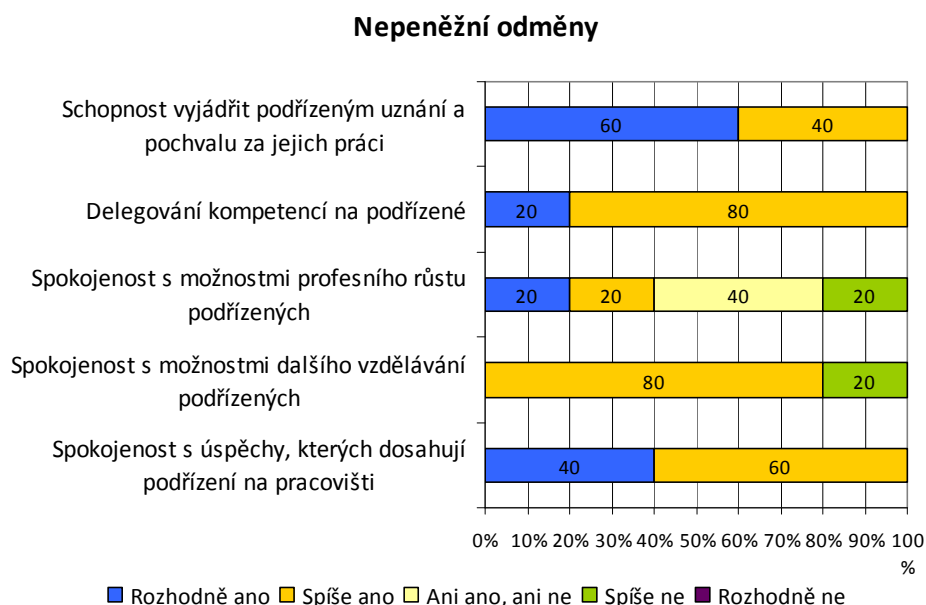


Manažeři jsou se strukturou benefitů určených pro zaměstnance spokojeni, avšak více než polovina má k systému několik drobných výhrad. Poměrně často se objevoval názor, že zaměstnanci přistupují k některým benefitům jako k samozřejmosti. Vyskytl se také návrh, že by se struktura benefitů mohla více přizpůsobit potřebám zaměstnanců i zaměstnavatelů (systém cafeteria).

Nepeněžní odměny

V této části jsou zahrnuty otázky dotýkající se možností vzdělávání, profesního růstu zaměstnanců atd.

Graf 4-9: Nepeněžní odměny

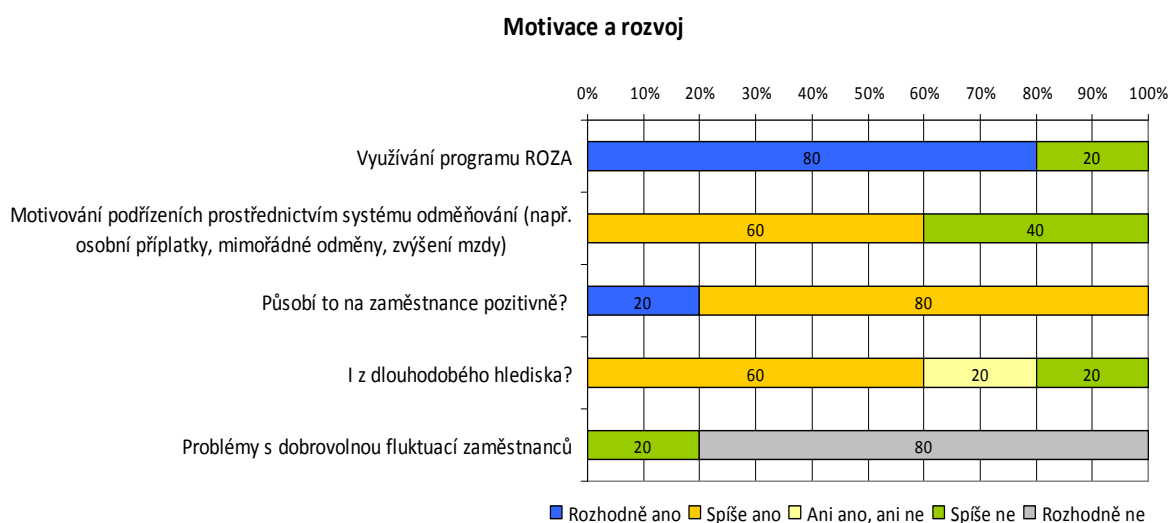


Jako problémové oblasti se jeví možnosti dalšího vzdělávání podřízených a možnosti pracovního růstu. Tyto procesy jsou však omezeny množstvím závazných pravidel, jejichž četnost narůstá, i tato kritická poznámka se v dotaznících objevila. S možnostmi pracovního růstu a vzdělávání nebyli spokojeni ani samotní pracovníci. Tyto aspekty mohou negativně ovlivňovat motivaci a pracovní nasazení zaměstnanců.

Motivace a rozvoj z pohledu managementu

Další skupina otázek je nazvána motivace a rozvoj z pohledu managementu. Analyzované otázky podrobně znázorňuje následující graf.

Graf 4-10: Motivace a rozvoj z pohledu managementu



Ve výsledcích tohoto shrnutí se objevila skutečnost, která by mohla mít velmi zásadní vliv na rozvoj lidského potenciálu v organizaci. Systém odměňování nejspíše nepůsobí na motivování zaměstnanců v takové míře, jak by mohl a měl. Manažeři uvedli, že ze 60 % se snaží takto podřízené odměňovat, 40 % však nikoliv. Objevil se zde názor, že toto odměňování je omezeno striktními pravidly a množstvím peněžních prostředků, které má každý manažer k dispozici. Pokud však manažer zaměstnance takto motivuje, na zaměstnance to působí pozitivně, ale z dlouhodobého hlediska tento čin ztrácí efekt.

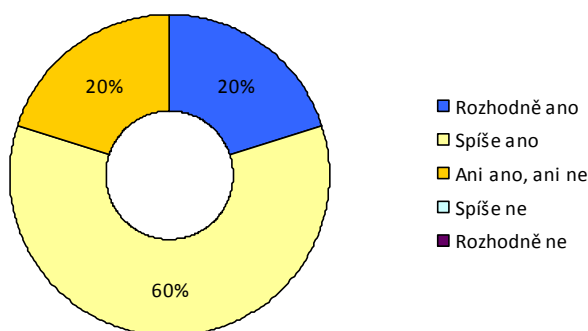
Při dotazu, zda-li má organizace problémy s fluktuací se v převážné míře objevily názory, že rozhodně ne. Statistiky však mluví poněkud jinak. Pokud však respondenti určitou míru připouštějí, zdůvodňují to tím, že jsou na zaměstnance vyvíjeny tlaky z hlediska výkonnosti, někteří také nestačí na neustále narůstající množství práce. Dále zaměstnanci odcházejí zejména z úseků zaměřených na splnění nastaveného obchodního výsledku, a tam, kde je vyvíjen tlak na dlouhodobý pracovní výkon. Další skupinu tvoří obecně mladí lidé, kteří chtějí získat zkušenosti z různých firem.

Hodnocení systému odměňování

Sumarizaci hodnocení systému odměňování nabízí následující schéma. Respondenti k odpovědi využili pouze první tři škály, což znamená, že systém odměňování hodnotili kladně s drobnými výhradami. Jednou z nich je i návrh, že by systém odměňování měl být pružnější a měla by být zajištěna možnost bezprostředně reagovat na výkon zaměstnance a ihned ho odměnit.

Graf 4-11: Systém odměňování

Působí systém odměňování motivačně na rozvoj potenciálu zaměstnanců i z dlouhodobého hlediska?

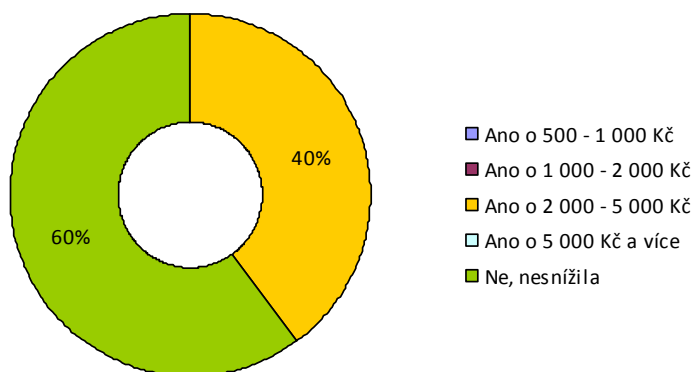


Fluktuace

Poslední graf znázorňuje fluktuaci z pohledu manažerů. Nadpoloviční většina se shodla v názoru, že fluktuace by se nesnížila, pokud by byla mzda zaměstnanců zvýšena. Na druhou stranu se objevil názor, že zvýšená odměna by byla vhodná v úsecích, které jsou zaměřeny na splnění nastaveného obchodního výsledku. Tyto prostředky by tedy působily motivačně.

Graf 4-12: Fluktuace

Snížila by se dobrovolná fluktuace, kdyby byla mzda zaměstnanců zvýšena o:



4.4 Shrnutí poznatků

V celkovém shrnutí výsledků dotazníkového šetření u **řadových zaměstnanců** bylo zjištěno několik domněnek, jež by mohly mít přímý vliv na ovlivňování rozvoje lidského potenciálu v organizaci Kappabanka. Mezi ně patří například tlaky na výkon, kdy

zaměstnanci nestačí zvládat neustále narůstající množství práce, dále netransparentní a nevhodně strukturovaný systém benefitů. V neposlední řadě se projevila nespokojenost s možnostmi profesního růstu zaměstnanců. Na druhou stranu je nutno dodat, že většina zaměstnanců se označila za loajální a vyjádřila spokojenost se zaměstnaneckými výhodami. Všechny tyto domněnky, jak pozitivní tak negativní, mohou mít na rozvoj zaměstnanců značný vliv.

Management se v některých názorech shodl s řadovými zaměstnanci, v jiných však nikoliv. Mezi nejpodstatnější rozdíly patří vnímání odměny. Řadoví zaměstnanci se domnívají, že zvýšená mzda by je dokázala motivovat a zvýšila celkovou spokojenost na pracovišti, manažeři však mají odlišný názor.

Další oblast, ve které se názor těchto dvou skupin liší, je systém benefitů. Manažeři kritizují přístup některých zaměstnanců, jenž vnímají určité benefity jako samozřejmost. Problém obě strany vidí ve vyvíjení velkého tlaku na výkon zaměstnanců a rostoucího množství práce. Přičemž lidé by díky odměňování na sobě rádi pracovali, motivovalo by je to k rozvíjení většího úsilí a viděli by smysl ve své práci.

Shoda nastala v míře nespokojenosti s možností dalšího vzdělávání a profesního růstu, přičemž manažeři uvedli, že tyto možnosti jsou omezeny množstvím pravidel, jejichž četnost pomalu narůstá. Velmi důležitým poznatkem, který vyplynul z analýzy, je skutečnost, že management nevyužívá systém odměňování k motivování pracovníků v takové míře, v jaké by mohl a měl, a to především z důvodů striktního omezení pravidly a množstvím peněžních prostředků, jenž mají manažeři k dispozici. Tento výčet poznatků uzavírá problém fluktuace. Manažeři ho však nevidí jako problém, nýbrž přirozený proces. Avšak po konzultaci s manažerem úseku odměňování provedené průzkumy a statistiky prokázaly, že dobrovolná fluktuace ve srovnání s předchozími roky roste.

Na závěr tohoto shrnutí je také nutné poznamenat, že fluktuace, stejně jako nedostatečné možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu, působí kontraproduktivně proti rozvoji lidského potenciálu v organizaci. Z výčtu je patrné, že organizace zřejmě klade o něco větší důraz na výkon než na rozvoj svých zaměstnanců.

Ještě než přistoupím k samotné konkretizaci návrhů, je nutné konstatovat, že pro získání přesnějšího obrazu by si analýza zasloužila zkoumání reprezentativního vzorku populace.

5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT ORGANIZACE

Finanční společnost Kappabanka je silnou organizací, která působí na trhu již po mnohá desetiletí a má řadu zkušeností s tím, jak se zodpovědně starat o své zaměstnance a jak využívat jejich potenciálu. Zaručené možnosti poskytuje především systém odměňování. Ovšem ne každá organizace je nastavena tak, aby měla schopnost zaměstnance dále rozvíjet. Systém odměňování finanční společnosti Kappabanka byl podroben analýze, která poukázala jak na pozitiva, tak na některá slabá místa. Zjištěné problematické oblasti jsou v této části práce korigovány inovačními návrhy a opatřeními, jež by měly tato místa zbavit patrných nedostatků v procesu odměňování a rozvoje lidského potenciálu.

Návrhy a opatření jsou namířeny především do následujících tematických okruhů:

- ❖ Zaměstnanecké výhody
- ❖ Rozvoj zaměstnanců

Návrh č. 1: Korekční plán dalšího rozvoje benefitů

Finanční společnost Kappabanka začala pracovat na rozvoji koncepce **cafeteria systému**, protože si je vědoma, že dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu. Rozjezd cafeteria systému byl však pozastaven z důvodu nedostatku finančních prostředků, jež způsobila ekonomická krize. Kappabanka se v současnosti snaží zdůrazňovat význam nabízených benefitů, výhody z nich plynoucí a poukazovat na smysl **celkové odměny**. Finanční společnost vyvíjí toto úsilí především z důvodu, aby si zaměstnanci uvědomili jejich hodnotu a nepovažovali je za samozřejmost. Z prováděné analýzy však vyplynulo, že zaměstnanci ve firmě Kappabanka podléhají **habituaci**, neboli přivykání si na vyplácené benefity.

Je zřejmé, že tento postoj zaměstnanců není příliš pozitivní, proto uvádím **korekční plán dalšího rozvoje benefitů**, který by společnosti měl pomoci překlenout toto nepřející období.

Systém zaměstnaneckých výhod by měl motivovat stávající i potenciální zaměstnance a přinášet prospěch firmě i zaměstnancům. Prioritou by měl být rozvoj pracovníků a s tím spojený systém podpory dalšího vzdělávání. Prostřednictvím benefitů

může firma kompenzovat vysoké pracovní nasazení nebo usilovat o posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců v nejistých obdobích. Správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod pomáhá přispívat k rozvoji lidského potenciálu což znamená, že se pracovníci snaží rozvíjet a pracovat sami na sobě.

Ať už organizace zvolí systém plošné nabídky všech zaměstnaneckých výhod, diferencovaný přístup, cafeteria systém, systém osobních účtů či benefity formou outsourcingu, je nezbytné, aby dodržovala následující zásady doprovázející jakýkoli systém benefitů.

Transparentnost by měla střežit průzračnost poskytovaného systému zaměstnaneckých výhod. Princip poskytování benefitů by měl být jasný, srozumitelný a přístupný všem zaměstnancům.

Na předchozí zásadu bezprostředně navazuje **informovanost**. Pracovníci by měli být seznámeni s principy nově zaváděného systému či s pravidly již zaběhnuté struktury benefitů.

Spravedlnost – systém benefitů by měl být nastaven tak, aby zajišťoval spravedlivou nabídku výhod pro všechny skupiny zaměstnanců. Tento přístup by měl být doprovázen respektováním zásady rovnosti a zákazu diskriminace.

Aby předcházející principy mohly být plně zajištěny, navrhuji svolávat **pracovní porady**, kde by zaměstnanci mohli vyjádřit názor ke koncepcím, jež by se organizace chystala zavést. Touto cestou by se vyvarovala jednostranných opatření, které by byly neefektivní. Také prostřednictvím **průzkumů** a **pravidelné komunikace** by se zaměstnavatel vyvaroval investování do výhod, kterých si zaměstnanci nebudou vážit a které je nebudou motivovat. Důležité je, aby společnost rozumně skloubila možnosti a cíle firmy s potřebami a zájmy zaměstnanců.

Probíhající ekonomická krize má dnes přímé či nepřímé dopady prakticky už na všechny sektory lidské činnosti. Proto je pochopitelná jistá opatrnost zaměstnavatelů k možnostem získávat zdroje umožňující realizovat v plném rozsahu všechny benefity jako tomu bylo v předchozích letech. Opatrnost je jistě na místě, ale bylo by dobré vyvarovat se kroků, jež by mohly vést k rušení systémů motivace, které se v organizaci po léta vytvářely a pomáhaly dosahovat dobrých výsledků společnosti.

Pokud však dojde k nejhoršímu a redukce se ukáže jako nezbytná, je třeba, aby přijatá opatření byla činěna na základě odhadu budoucího ekonomického vývoje a v úzkém kontaktu se zaměstnanci, jak již bylo zmíněno v předchozím textu. Musí jít o kroky, které jsou ekonomicky nezbytné, ale také zaměstnanci obecně akceptovatelné. Neuvážená krácení by mohla mít negativní následky na další rozvoj firmy. V tomto případě navrhuji, aby společnost nejdříve redukovala systém benefitů (od méně důležitých výhod až po velmi významné) a až v nejzazším případě krátila pracovníkům mzdy, či s nimi dokonce rozvázala pracovní poměr.

Návrh č. 2: Rozvoj lidského potenciálu organizace

Jak vyplynulo z analýzy systému odměňování společnosti Kappabanka, tato firma se zaměřuje spíše na výkon zaměstnanců, zatímco rozvoj lehce pokulhává. Nicméně manažeři nesou spoluzodpovědnost za rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, měli by tudíž plnit tzv. **edukativní funkci**. Ta by se měla promítnout zejména do těchto oblastí:

1. Předávání získaných zkušeností, učení zaměstnanců za chodu organizace
2. Koučování a poskytování rad, konsultování problémů
3. Identifikování vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců a jejich doporučování do zařazení plánu školení
4. Poskytování pomoci a vedení jedinců při přípravě a realizaci jejich vlastních plánů osobního rozvoje
5. Podporování sebevzdělávání

Na základě analýzy lze konstatovat, že management i řadoví zaměstnanci se shodli na skutečnosti, že situace s možnostmi dalšího vzdělávání a kariérního růstu je neuspokojivá. Prostudovaný sekundární materiál však uvádí, že manažeři mají k dispozici program ROZA – rozhovor se zaměstnancem. ROZA slouží především k pokrytí informačního deficitu obou stran a měla by také pomoci v řízení a rozvoji kariéry zaměstnanců. I přes četnost využívání se úspěchy této koncepce nedostavují, a proto se nabízí možnost k programu ROZA připojit konkrétní **model kompetence**. Modelem kompetence rozumíme soubor definovaných způsobilostí manažerů, popřípadě zaměstnanců.

Vytvoření modelu kompetencí je pro firmu užitečné v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. Lze jej využít například při návrhu tréninkových a rozvojových programů.

Bývá také dobrým východiskem pro hodnocení pracovního výkonu aj. (Kovács, 2007). Modely kompetencí mohou pomoci sjednotit pohledy na to, co je potřeba do budoucna a jaké znalosti, dovednosti a jednání by měla firma podporovat, rozvíjet a odměňovat. Tento model může pomáhat při výběru nových manažerů, může také pomoci rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti a celkově přispívat k rozvoji lidského potenciálu.

Pro zaměstnance je však vhodnější zavést některé **motivační strategie**. Ty mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyšší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Jako vhodný nástroj se jeví **rotace pracovníků (Job Rotation)**. Princip rotace spočívá v systematickém střídání pracovišť různého odborného zařazení či různých úrovní řízení. Tito zaměstnanci poté zastávají na základě rotace možnost rozšířit svoji specializaci, zbavit se monotónní a rutinní práce, získat větší mobilitu, zvýšit svoji disponibilitu a schopnost přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na výkon práce, a také dočasně zvýšit vlastní iniciativu.

Tyto hlavní nástroje a metody pomohou pracovníky motivovat v době ekonomické krize, pomohou jim vidět věci jinak a soustředit se především na svůj rozvoj v rámci zájmů společnosti. Společnost si touto cestou může udržet kvalitní a schopné pracovníky.

Akční plán zavedení systému rozvoje lidského potenciálu organizace tvoří jednotlivé postupy v následujícím schématu.

CO?	Nevyhovující možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců.
PROČ?	Možná demotivace zaměstnanců, riziko stagnace a fluktuace. Cílem by mělo být zlepšení rozvoje zaměstnanců, zvýšení pracovního výkonu a loajálnost zaměstnanců.
JAK?	Plnění edukativní funkce manažerů. Model kompetencí. Rotace zaměstnanců. Dotazování, průzkumy.
KDO?	Řešitelský tým.
KDY?	Vyslechnout názory, přání a potřeby zaměstnanců.

Sestavit koncepční plán.

Získat podporu a souhlas zaměstnanců.

Zavést vytvořený postup do politiky organizace.

KOLIK? Náklady na provoz řešitelského týmu, administrativní náklady, náklady na kancelářské potřeby.

Akční plán má za úkol podporovat zejména komunikaci v oblasti rozvoje lidského potenciálu a nastínit jednotlivé kroky v postupu jeho zavádění.

Výše uvedené návrhy reagují na zjištění, která plynou z analýzy, ovšem nevyčerpávají se všechny možnosti řešení. Možné plány a programy může dále navrhovat management organizace, který jistě má strategické ambice.

6. ZÁVĚR

Odměňovací systém každé společnosti představuje jeden ze základních motivačních prvků a je nutné mít ho nastaven tak, aby mohl odměňovat a zároveň rozvíjet lidský faktor v podobě kvalitní pracovní síly. Většinou se uvádí, že ten představuje pro společnost nejvzácnější kapitál, u něhož je zapotřebí dostatečné pečlivosti, zájmu a především zajišťování rozvoje. Každá firma takto činí především z důvodu získat z každé jednotky pracovní síly maximum pro své vlastní podnikatelské snažení v podobě pracovního výkonu, samostatnosti, přiměřené odpovědnosti a potřebné loajálnosti k svému zaměstnavateli. A právě k podpoře takového vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem slouží odměňovací systém.

V rámci této bakalářské práce byla řešena otázka působení systému odměňování jako faktoru rozvoje lidského potenciálu v organizaci. Prováděná analýza měla za úkol zjistit, jak odměňovací systém finanční společnosti Kappabanka působí na zaměstnance a především na jejich osobní rozvoj.

Metodou dotazníkového šetření a rozhovoru byla stanovena mnohá zjištění. Vypozorována byla jak silná, tak slabá místa systému odměňování. Obecně lze říci, že celková spokojenost zaměstnanců se společností Kappabanka, coby svého zaměstnavatele, dopadla velmi dobře. Za uspokojivé byly do jisté míry označeny i jednotlivé prvky systému odměňování. Výjimku tvoří oblast vzdělávání, kariérního růstu, koncepce systému benefitů a mnohé další.

Zejména do výše zjištěných problémových oblastí byly namířeny náměty a doporučení, jež by mohly být možným řešením nedostatků systému odměňování a podpory rozvoje zaměstnanců organizace. Tyto návrhy by měly finanční společnosti Kappabanka pomoci analyzovat problematická místa v systému odměňování. Společnost může zvážit možnosti řešení, které tato práce nabízí. Závěrem lze říci, že stanovené cíle bakalářské práce byly naplněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- d'Ambrosiová, H. a kolektiv autorů. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2009, 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2
- Bláha, J., Kaňáková, Z., Rabicová, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: nakladatelství CP Books, a. s., 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- Foot, M., Hook, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 464 s. ISBN 80-7226-515-6
- Forsyth, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- Hůla, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha: MENU, s. r. o., 1996, 128 s. ISBN 80-902152-2-X
- Kasper, H., Mayrhofer, W. *Personální management Řízení - Organizace*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2
- Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: nakladatelství Management Press, s. r. o., 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- Kovács, J. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, ekonomická fakulta, 2007, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0
- Martin, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 420 s. ISBN 978-80-251-1496-4

- Martinovičová, D. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 180 s. ISBN 80-86851-50-8
- Novotný, R., Kohoutek, Z. *Odměňování a personalistika*. Ostrava: Mirago, 1999, 160 s. ISBN 80-85922-64-9
- Salzbrunn, R., Pobořil, M. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s., 2005, 176 s. ISBN 80-86764-32-X
- Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, a. s., 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. *Human Resource Management*. England: Prentice Hall, 2008, 882 s. ISBN 978-0-273-71075-2

Ostatní zdroje

- *Výroční zpráva 2005 společnosti Kappabanka*
- *Výroční zpráva 2006 společnosti Kappabanka*
- *Výroční zpráva 2007 společnosti Kappabanka*
- *Hey – průzkum odměňování*

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura

Příloha 2: Dotazník pro řadové zaměstnance

Příloha 3: Dotazník pro management

Příloha 1: Organizační struktura

Předseda představenstva a generální ředitel	Místopředseda představenstva a 1. náměstek GŘ	Člen představenstva a náměstek GŘ	Člen představenstva a náměstek GŘ
Úsek sekretariát představenstva a dozorčí rady	Úsek účetnictví a daně	Úsek řízení bilance finanční skupiny	Úsek rozvoj obchodu
Úsek interní audit	Úsek controlling a plán	Úsek investiční bankovnictví	Úsek přímé bankovnictví
Úsek lidské zdroje	Úsek řízení majetku	Úsek finanční trhy - obchod a prodej	Úsek kartové centrum
Úsek marketing	Odbor vztahy k investorům	Úsek finanční trhy - Retail Distribution	Úsek zpracování obchodů
Odbor firemní komunikace	Odbor back - office finančních trhů		Úsek region západ
Odbor řízení kvality služeb	Odbor rozvoj finanční skupiny a majetkových účástí		Úsek region východ
Úsek korporátní zákazníci			Úsek externí prodej a kooperace
Úsek komerční centra			
Úsek realitní a hypoteční obchody			
Úsek komunální financování			
Odbor financování obchodů			
Úsek rozvoje obchodu			

Člen
představenstva a
náměstek GŘ

Člen představenstva
a náměstek GŘ

Člen
představenstva a
náměstek GŘ

Úsek právní služby a
compliance

Úsek centrální
řízení rizik

Úsek řízení
úvěrových rizik a
úvěrový servis

Úsek Org - IT

Úsek IT vývoj

Úsek IT
decentralizované
systémy

Úsek platební styk a
vyúčtování

Úsek bezpečnost

Odbor ekonomické
a strategické
analýzy

Odbor corporate
cash management

Příloha 2: Dotazník pro řadové zaměstnance

DOTAZNÍK – SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ (zaměstnanci)

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí bakalářské práce na téma „Systém odměňování jako faktor rozvoje lidského potenciálu v organizaci“. Tato práce si klade za cíl zjistit, zda systém odměňování podporuje rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Kappabanka. Dotazníkové šetření je **anonymní**.

Děkuji.

Jaroslava Koryťáková
studentka 3. ročníku EKF
VŠB – TU Ostrava

Obecné údaje o respondentovi

Prosím označte *kliknutím* jednu z variant, případně *doplňte* údaj do vyznačených polí.

Pohlaví: ☐ žena
☐ muž

Věk: let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ úplné středoškolské vzdělání
- ☐ vyšší odborné vzdělání
- ☐ vysokoškolské vzdělání

Jak dlouho pracujete v Kappabance:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 až 3 roky
- ☐ 3 až 5 let
- ☐ 5 až 7 let
- ☐ více jak 7 let

Odměňování zaměstnanců

Odpovězte prosím na otázky **kliknutím** na odpovídající čtvereček, popřípadě vepište poznámky do vyznačených polí uvedených pod tabulkou.

Peněžní odměny

Jak jste spokojen / a s:	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Finančním ohodnocením Vaší profese vzhledem k situaci na trhu práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finančním ohodnocením Vaší profese vzhledem k náplni práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkovým systémem odměňování v Kappabance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výší své mzdy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výší peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Odměňování a hodnocení

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Jste spokojen se strukturou zaměstnaneckých výhod, které Vám zaměstnavatel poskytuje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dává Vám Vaše práce pocit osobního úspěchu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že je Vaše práce podnětná a zajímavá?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte pocit, že je Vaše práce užitečná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Hodnocení a uznání

Jak jste spokojen / a s:	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Uznáním a oceněním, kterého se Vám dostává na Vašem pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možností profesního růstu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dalšího vzdělávání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Spokojenost s prací

Myslíte si, že jste:	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Loajální vůči Kappabance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojen / a se svou pracovní pozicí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojen / a s celkovou výší svého mzdového ohodnocení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hrdý / á na to, že pracujete pro Kappabanku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Předpokládáte, že zůstanete v Kappabance pracovat ještě alespoň 5 let?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změnili byste rádi svého zaměstnavatele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud je Vaše odpověď ano, z jakých důvodů?					

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Celková spokojenost s prací

Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen / a se svou prací?	
Rozhodně spokojen / a	<input type="checkbox"/>
Spíše spokojen / a	<input type="checkbox"/>
Ani spokojen / a, ani nespokojen / a	<input type="checkbox"/>
Spíše nespokojen / a	<input type="checkbox"/>
Rozhodně nespokojen / a	<input type="checkbox"/>

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Zde můžete označit více možností.

Spokojenost vs. odměňování

Zvýšila by se Vaše spokojenost se zaměstnáním, pokud by byla Vaše mzda zvýšena o:	
500 - 1 000 Kč	<input type="checkbox"/>
1 000 - 2 000 Kč	<input type="checkbox"/>
2 000 - 5 000 Kč	<input type="checkbox"/>
5 000 Kč a více	<input type="checkbox"/>
Ano, pokud by se změnila struktura benefitů	<input type="checkbox"/>
Nezvýšila	<input type="checkbox"/>

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Nyní vyplněný dokument **uložte a vytiskněte**.

Děkuji za čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

Příloha 3: Dotazník pro management

DOTAZNÍK – SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ (management)

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí bakalářské práce na téma „Systém odměňování jako faktor rozvoje lidského potenciálu v organizaci“. Tato práce si klade za cíl zjistit, zda systém odměňování podporuje rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Kappabanka. Dotazníkové šetření je **anonymní**.

Děkuji.

Jaroslava Koryťáková
studentka 3. ročníku EKF
VŠB – TU Ostrava

Obecné údaje o respondentovi

Prosím označte *kliknutím* jednu z variant, případně *doplňte* údaj do vyznačených polí.

Pohlaví: ☐ žena
☐ muž

Věk: let

Jak dlouho pracujete v Kappabance:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 až 3 roky
- ☐ 3 až 5 let
- ☐ 5 až 7 let
- ☐ více jak 7 let

Odměňování zaměstnanců

Odpovězte prosím na otázky **kliknutím** na odpovídající čtvereček, popřípadě vepište poznámky do vyznačených polí uvedených pod tabulkou.

Peněžní odměny

Jak jste spokojen / a s: Myslíte si, že:	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Finančním ohodnocením profesí v Kappabance vzhledem k situaci na trhu práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komplexním systémem odměňování v bance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systémem dalšího odměňování zaměstnanců (mimořádné odměny, osobní příplatky)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systém odměňování dlouhodobě motivuje zaměstnance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměňujete své podřízené na základě úrovně jejich výkonů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

Zaměstnanecké výhody

Jak jste spokojen / a s:	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Strukturou benefitů určených pro zaměstnance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V čem vidíte nedostatky? (Např. četnost aktualizací, benefity konkurenčních firem, sledování potřeb zaměstnanců, aj.)					

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení, popřípadě **další zaměstnanecké výhody, o které byste rád / a systém benefitů doplnil / a:**

Nepeněžní odměny

Jste spokojen / a s:	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Úspěchy, kterých dosahují Vaši podřízení na pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnostmi dalšího vzdělávání svých podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnostmi profesního růstu svých podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegujete kompetence na své podřízené?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokážete vyjádřit svým podřízeným uznání a pochvalu za jejich práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení:

Motivace a rozvoj

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Využíváte často program ROZA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snažíte se motivovat své podřízené prostřednictvím systému odměňování? (např. osobní příplatky, mimořádné odměny, zvýšení mzdy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud ano, působí to na ně pozitivně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I z dlouhodobého hlediska?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte problémy s dobrovolnou fluktuací zaměstnanců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z jakého důvodu si myslíte, že zaměstnanci nejčastěji odcházejí?					

Poznámky / připomínky / náměty na zlepšení:

System odměňování

Když zvážíte všechny okolnosti, myslíte si, že systém odměňování působí motivačně na rozvoj potenciálu zaměstnanců i z dlouhodobého hlediska?	
Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Ani ano, ani ne	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení:

Fluktuace

Myslíte si, že by se dobrovolná fluktuace snížila, pokud by byla mzda zaměstnanců zvýšena:	
Ano o 500 - 1 000 Kč	<input type="checkbox"/>
Ano o 1 000 - 2 000 Kč	<input type="checkbox"/>
Ano o 2 000 - 5 000 Kč	<input type="checkbox"/>
Ano o 5 000 Kč a více	<input type="checkbox"/>
Ne, nesnížila	<input type="checkbox"/>

Poznámky/připomínky/náměty na zlepšení:

Nyní vyplněný dokument **uložte a vytiskněte**.

Děkuji za čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.